

PROPUESTA PARA MEJORAR EL FLUJO DE CAJA EN EL PROCESO DE TESORERÍA  
COMO HERRAMIENTA FINANCIERA EN EL LABORATORIO FARMACÉUTICO ABC  
S.A.S. PARA EL AÑO 2019

MONICA PATRICIA OBANDO MONTAÑO  
MARTHA JINNETH CASTILLO ALVAREZ

TRABAJO DE GRADO:  
SINTESIS APLICADA

DIRECTOR DE PROYECTO DE GRADO:  
ADRIANA ANDREA SEGOVIA RODRIGUEZ  
DOCENTE

UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA.  
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION FINANCIERA  
BOGOTA 2018

PROPUESTA PARA MEJORAR EL FLUJO DE CAJA EN EL PROCESO DE TESORERÍA  
COMO HERRAMIENTA FINANCIERA EN EL LABORATORIO FARMACÉUTICO ABC  
S.A.S. PARA EL AÑO 2019.

MONICA PATRICIA OBANDO MONTAÑO  
MARTHA JINNETH CASTILLO ALVAREZ

TRABAJO DE GRADO:  
SINTESIS APLICADA

DIRECTOR DE PROYECTO DE GRADO:  
ADRIANA ANDREA SEGOVIA RODRIGUEZ  
DOCENTE



## Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

**Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

**Usted es libre de:**



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

### Bajo las condiciones siguientes:



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



**Sin Obras Derivadas** — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

## TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I: Generalidades.....	10
1.1. Contexto histórico.....	10
1.2. Problema y justificación.....	12
1.3. Objetivos.....	14
1.3.1. Objetivo general.....	14
1.3.2. Objetivos específicos.....	14
1.4. Alcance y limitaciones.....	15
1.5. Diseño metodológico .....	16
1.5.1. Diseño de la investigación.....	16
1.5.2. Nivel metodológico - exploratorio y propositivo. ....	17
1.5.3. Técnica cuantitativa y cualitativa.....	17
1.5.4. Herramientas de medición.....	17
CAPITULO II: Breves rasgos históricos y nuevas tendencias del sector farmacéutico. ....	22
2.1. La creación de la farmacéutica en el mundo.....	22
2.1.2. La farmacéutica en Latinoamérica. ....	24
2.1.3. El sector farmacéutico en Colombia. ....	25
2.2. La planeación financiera .....	28
2.2.1. Herramientas financieras.....	29
2.2.1.1. <i>El flujo de caja o cash flow.</i> .....	29
2.3. Métodos de elaboración de flujos de caja .....	34
2.4. Avances en la historia de la industria farmacéutico en el mundo .....	35
2.5. Crecimiento de la industria farmacéutica en el mundo.....	36
2.5.1. Farmacéuticas más grandes del mundo. ....	38
2.6. Últimos avances de la industria farmacéutica en américa latina.....	40
2.7. Últimos avances del sector farmacéutico en Colombia .....	41
2.7.1. Falencias en la innovación tecnológica en Colombia.....	42
2.7.2. Fortalecimiento de los laboratorios farmacéuticos en Colombia.....	42
2.8. Análisis del ranking de los mejores laboratorios farmacéuticos de Colombia .....	43
2.9. Casos exitosos del manejo de flujos de caja en laboratorios farmacéuticos .....	45
2.9.1. Flujo de caja: laboratorio farmacéutico Novartis.....	45
2.9.2. Flujo de caja: representaciones farmacéuticas Nacox.....	46
2.9.3. Flujo de caja: estudio e-commerce en las prestadoras de servicio del régimen contributivo. ....	48

2.10. Marco legal .....	51
CAPITULO 3: Análisis de procesos de áreas, indicadores financieros y propuesta de flujo de caja como herramienta financiera .....	53
3.1. Identificar los procesos que impactan en el flujo de caja como herramienta financiera en el Laboratorio Farmacéutico ABC.....	53
3.1.1. Flujograma del proceso de compras.....	53
3.1.2. Flujograma del proceso de cartera. ....	55
3.1.3. Flujograma del proceso de talento humano.....	57
3.1.4. Flujograma del proceso de comercio exterior. ....	58
3.1.5. Flujograma del proceso comercial.....	60
3.1.6. Flujograma del proceso financiero. ....	62
3.2. Análisis del comportamiento de los indicadores financieros que impactan el flujo de caja en el Laboratorio Farmacéutico ABC SAS .....	63
3.2.1. Estado de situación financiera y estado de resultados comparativos años 2014 – 2015 .....	64
3.2.2. Análisis de indicadores financieros del año 2014 .....	66
3.2.3. Análisis de indicadores financieros del año 2015 .....	69
3.2.4. Estado de situación financiera y estado de resultados comparativos años 2016 - 2017 .....	72
3.2.5. Análisis de indicadores financieros del año 2016 .....	74
3.2.6. Análisis de indicadores financieros del año 2017 .....	77
3.2.7. Resumen comparativo de los indicadores financieros del año 2014 al 2017 .....	80
3.2.8. Tendencias comparativas de indicadores financieros de los años 2014 al 2017 .....	81
3.3. Diseñar una propuesta que mejore el Flujo de Caja en el Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S. .	91
3.3.1. Análisis del flujo de caja actual de la compañía – (2018) .....	91
3.3.2. Propuesta para mejorar el flujo de caja en el proceso de tesorería como herramienta financiera en el Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S. para el año 2019 .....	95
4.1. Conclusiones .....	104
4.2. Recomendaciones .....	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108

## GRAFICAS

<b>Grafica 1:</b> Sector farmacéutico a nivel mundial .....	24
<b>Grafica 2:</b> Sector farmacéutico en Colombia.....	25
<b>Grafica 3:</b> Estructura del Mercado Farmacéutico en Colombia .....	27
<b>Grafica 4:</b> Crecimiento de cinco países de la Unión Europea – Sector Farmacéutico 2020.....	37
<b>Grafica 5:</b> Crecimiento de cinco países de economías emergentes – Sector Farmacéutico 2020 .....	38
<b>Grafica 6:</b> Ranking de laboratorios farmacéuticos más importantes del mundo. ....	39
<b>Grafica 7:</b> Ranking mejores laboratorios farmacéuticos en el 2016.....	44
<b>Grafica 8:</b> Flujo de caja – Laboratorio Novartis.....	45
<b>Grafica 9:</b> Flujo de caja – Laboratorio Representaciones Farmacéuticas Nacox. ....	47
<b>Grafica 10:</b> Flujo de caja – Estudio E-Commerce suministro de productos farmacéuticos con préstamo.....	48
<b>Grafica 11:</b> Flujo de Caja – Estudio E-Commerce suministro de productos farmacéuticos sin préstamo.....	49
<b>Grafica 12:</b> Normatividad Colombiana para la industria farmacéutica y ley de reorganización.....	51
<b>Grafica 13:</b> Comportamiento de liquidez del año 2014 al 2017. ....	82
<b>Grafica 14:</b> Comportamiento del endeudamiento del año 2014 al 2017. ....	83
<b>Grafica 15:</b> Comportamiento del apalancamiento del año 2014 al 2017.....	84
<b>Grafica 16:</b> Comportamiento del margen de utilidad de los años del 2014 al 2017. ....	85
<b>Grafica 17:</b> Comportamiento de la rotación de cartera del año 2014 al 2017. ....	86
<b>Grafica 18:</b> Comportamiento de días de pago a proveedores del año 2014 al 2017.....	87
<b>Grafica 19:</b> Comportamiento de la rotación de inventarios del año 2014 al 2017.....	88
<b>Grafica 20:</b> Comportamiento del ciclo operacional del año 2014 al 2017. ....	89
<b>Grafica 21:</b> Comportamiento del ciclo de efectivo del año 2014 al 2017. ....	90
<b>Grafica 22:</b> Participación en porcentaje de las edades de cartera. ....	92
<b>Grafica 23:</b> Flujo de caja comparativo real vs flujo de caja mejorado de cartera e intercompany .....	96
<b>Grafica 24:</b> Flujo de caja comparativo real vs flujo de caja mejorado de ventas y recaudo de cartera. ....	99
<b>Grafica 25:</b> Flujo de caja comparativo real vs flujo de caja mejorado en recaudo y pagos de la operación .....	100
<b>Grafica 26:</b> Flujo de caja comparativo real vs flujo de caja mejorado en el efectivo generado por la operación.....	101
<b>Grafica 27:</b> Flujo de caja comparativo real vs flujo de caja mejorado de proveedores/acreedores y anticipos. ....	101

## **TABLAS**

<b>Tabla 1:</b> Estado de situación financiera comparativo año 2014 - 2015 .....	64
<b>Tabla 2:</b> Estado de resultado comparativo año 2014 – 2015 .....	65
<b>Tabla 3:</b> Indicadores financieros 2014.....	66
<b>Tabla 4:</b> Indicadores financieros 2015.....	69
<b>Tabla 5:</b> Estado de situación financiera comparativo año 2016 - 2017 .....	72
<b>Tabla 6:</b> Estado de resultados comparativo año 2016 – 2017.....	73
<b>Tabla 7:</b> Indicadores financieros 2016.....	74
<b>Tabla 8:</b> Indicadores financieros 2017 .....	77
<b>Tabla 9:</b> Resumen indicadores financieros del 2014 al 2017.....	80

## **ANEXOS**

**Anexo 1:** Entrevista proceso de compras.

**Anexo 2:** Entrevista proceso de cartera.

**Anexo 3:** Entrevista proceso talento humano.

**Anexo 4:** Entrevista proceso comercio exterior.

**Anexo 5:** Entrevista proceso comercial.

**Anexo 6:** Entrevista proceso financiero.



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las compañías deben ser competitivas, innovadoras, vanguardistas y siempre dispuestas a la gestión del cambio, para esto se requiere que las organizaciones estén sincronizadas en todos sus procesos, y la mejor manera de lograrlo es integrando a todo su equipo de trabajo, junto con los altos directivos con un único objetivo de encontrar “sinergia”, siempre cuidando de cumplir con la Misión y Visión de cada organización, de esta manera generar nuevos retos “creando valor” en la organización.

En relación con lo anterior, uno de los factores fundamentales es el monetario, por lo tanto, la diversificación y el manejo del flujo de efectivo son parte esencial para el normal funcionamiento y desarrollo exponencial de cualquier compañía, ya que, con el mismo, se podrá definir su rentabilidad, liquidez, solvencia, entre otros y de esta manera establecer una propuesta de planeación financiera efectiva y eficiente.

Por otra parte, para las compañías debe ser una de sus prioridades las finanzas como lo manifiesta Lawrence J. (2012), en su libro de Principios de la Administración Financiera “Las finanzas son el arte y la ciencia de administrar dinero” (p.3). También lo menciona Robles (2012) en su libro Fundamentos de la administración financiera que “La administración financiera es una disciplina que optimiza los recursos financieros para el logro de los objetivos de la organización con mayor eficiencia y rentabilidad” (p.10).

Por lo anterior, el presente trabajo de grado es una síntesis aplicada que tiene como objetivo realizar una propuesta para el proceso de tesorería como herramienta financiera de Flujo de caja con el fin de dar un mejor manejo a los recursos financieros del Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S.

El desarrollo del presente trabajo se divide en 4 capítulos así:

Capítulo I: En este capítulo, se realiza una breve descripción del contexto histórico de la compañía, el planteamiento del problema, la justificación, alcances y limitaciones, objetivo general y específicos y el diseño metodológico.

Capítulo II: En este capítulo, se encuentra el Marco Teórico y el Estado de Arte, el cual fundamenta los análisis, estudios y prácticas de los laboratorios farmacéuticos a través de fuentes bibliográficas, con el fin de contextualizar y orientar el trabajo de grado en esta industria.

Capítulo III: En este capítulo, se realiza un reconocimiento del proceso de las áreas que impactan en el flujo de caja, también se realiza un análisis de los indicadores financieros del estado de resultados y situación financieros de los años 2014 – 2015 y 2016 – 2017, con el fin de identificar el comportamiento de las cifras de dichos periodos y finalmente se diseña el flujo de efectivo proyectado a un año.

Capítulo IV: En este capítulo, se encuentran las conclusiones y recomendaciones después de analizar el comportamiento actual del Laboratorio Farmacéutico y de diseñar la propuesta de Flujo de Caja que consideramos es la más apropiada para el buen manejo de los recursos.

## CAPITULO I: Generalidades

### 1.1. Contexto histórico

En el 2003 nace en Colombia, el *Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S.* esta es la empresa más grande del grupo empresarial, se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. en el barrio Chico al norte de la ciudad y en el año 2006 se establece en Brasil.

El Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S. se dedica a la maquila de productos farmacéuticos, distribución y comercialización de medicamentos para el cuidado de heridas y enfermedades para el ser humano a nivel nacional, actualmente cuenta con 180 empleados, los cuales están distribuidos entre personal administrativo, comercial y producción. Dentro de sus principales clientes se encuentran clínicas como; Clínica Valle de Lili, Clínica de la Sabana, entre otras y droguerías como; Cruz Verde. Sus principales líneas son; las cardiovasculares, cuidado de heridas, enfermedades huérfanas y dispositivos médicos.

En el año 2008, se obtiene la licencia a nivel Latinoamérica de productos Cardiovasculares. En este mismo año se crea la tercera empresa del grupo empresarial, la cual se dedica a la construcción y arrendamiento de oficinas y locales. Sus oficinas se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá en el barrio Chico norte.

En el 2010 se incorporan la línea de cuidado de heridas y adquiere sus oficinas en la ciudad de Bogotá D.C. en el barrio Chico norte. Un año más tarde, se desarrollan y registran marcas propias.

En el 2012 se adquiere la cuarta compañía del grupo empresarial, ésta se dedica la perforación de pozos petroleros, donde su mayor concentración de contratos se encuentra en el departamento de Antioquia.

En el año 2018, se empieza la primera producción de un producto innovador llamado XKLET, el cual es usado para fracturas de brazos.

## **1.2. Problema y justificación**

El laboratorio farmacéutico ABC SAS, posee una participación significativa en el Pull de empresas, las cuales aunque tienen diferentes actividades económicas no relacionadas con el sector de la farmacéutica, han impactado fuertemente en el flujo de los recursos financieros del Laboratorio Farmacéutico, debido a que se han prestado internamente recursos monetarios entre el pull de empresas, por esta razón y otras causas se ha evidenciado el problema principal que es el manejo inadecuado de los recursos financieros y los cuales también han generado diferentes causas como son, el manejo de la informalidad en el uso de los recursos del pull de empresas originando un uso indiscriminado de los recursos financieros, los bajos niveles de planeación financiera en el flujo de caja, provocando un desorden financiero, funciones indefinidas en los colaboradores donde cambian sus prioridades principales por cubrir otras urgentes, también han generado que los cargos analíticos y de gestión realicen funciones operativas como consecuencia incumplimiento en las políticas, en los cargos y en las áreas de la empresa, también poca visión en la compañía para la toma de decisiones ocasionando desinterés y apatía de las personas que realizan los procesos, adicional el desconocimiento o poca claridad en los procesos financieros, generan incumplimiento con las fechas de pagos y recaudos, también bajos niveles de control financiero causando déficit en el flujo de efectivo y por último los bajos niveles de medición en el proceso financiero que ocasionan pérdidas potenciales de proveedores y clientes.

De acuerdo con lo anterior, consideramos de suma importancia realizar una propuesta en la herramienta financiera que es el flujo de caja en el proceso de tesorería que mejore y ayude al Laboratorio Farmacéutico en el seguimiento y control de los recursos financieros para la toma de decisiones y con esto mejorar los procesos de las áreas implicadas. Nos formulamos el siguiente interrogante para dar respuesta. ¿Como mejoraría nuestra propuesta el flujo de caja dentro de la

planeación financiera en el manejo adecuado de los recursos del Laboratorio Farmacéutico ABC SAS?

La planeación financiera en cualquier empresa es muy importante ya que orienta, coordina y controla los recursos y procesos de cualquier compañía, busca el equilibrio económico en todos los niveles de la organización y va en búsqueda de mejorar sus objetivos empresariales. Pérez y Gardey (2008). Aunque el flujo de caja es tan solo una parte de la planeación financiera también es de reconocer que esta herramienta es muy importante e indispensable, para mejorar el control y manejo de los recursos financieros, a su vez se podrían mirar alternativas de inversión y expansión para visión del negocio.

Por lo anterior, queremos resaltar la importancia del manejo adecuado de los recursos financieros planteando en esta propuesta y así tener un mejor control, planeación y supervisión financiero de los recursos financieros y monetarios del laboratorio farmacéutico y buscando que el flujo de caja sea adecuado en función a la compañía, por ende un mejor presupuesto, análisis de los recursos financieros y adicional que estos sean utilizados adecuadamente, así lograr obtener cifras más reales y confiables a la gerencia ayudando a la toma asertiva de decisiones en la compañía.

Aunque la propuesta está enfocada en el proceso de Tesorería, y en la herramienta financiera del flujo de caja, este mostraría la eficiencia y eficacia en el mejoramiento de la Planeación financiera del Laboratorio, mejoraría la imagen tanto interna como externa de la empresa, mostrando fluidez de los recursos, como el pago oportuno a los proveedores y recuperación de recaudos con los clientes, esto mostraría un cambio favorable en el mercado y mejoraría la visión del negocio.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general.**

Diseñar una propuesta de mejoramiento del flujo de caja en el proceso de tesorería como herramienta financiera a corto plazo para el laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- Identificar los procesos que impactan en el flujo de caja en el Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S.
- Analizar el comportamiento de los indicadores financieros que impactan en el flujo de caja del Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S.
- Diseñar una propuesta que mejore el flujo de caja e impacte los Estados Financieros del Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S.

#### **1.4. Alcance y limitaciones**

El presente trabajo, se realiza en el Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S. en el proceso de tesorería.

Las cifras con las que se trabajó, son muy limitadas, puesto que la gerencia no nos permitió obtener información detallada para desarrollar el trabajo de grado propuesto. También, nos pide total reserva con el nombre del Laboratorio Farmacéutico.



## **1.5. Diseño metodológico**

De acuerdo con los objetivos planeados en el presente trabajo, se vinculará el método, la técnica y la práctica utilizados, los cuales fueron necesarios para recopilar toda la información relevante para el desarrollo de la “Propuesta para mejorar el flujo de caja en el proceso de tesorería como herramienta financiera en el Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S.”

### **1.5.1. Diseño de la investigación.**

El diseño de la investigación es una de las etapas más importantes para el desarrollo del presente trabajo, pues nos guiara paso a paso y de manera asertiva, en el desarrollo de los objetivos planteados del laboratorio farmacéutico.

Sampieri, Collado y Baptista (2010) define el diseño de la investigación como “Un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4). Para lograr analizar y dar cumplimiento a los objetivos planteados del laboratorio farmacéutico, se utilizarán las técnicas cuantitativas y cualitativas por medio de las herramientas de medición las cuales se desarrollarán en el presente capítulo.

El diseño de la investigación, lo define el autor Namakforoosh (2005) como “Un arreglo escrito y formal de las condiciones para recopilar y analizar la información, de manera que combine la importancia del propósito de la investigación y la economía del procedimiento” (p.85). En el caso planteado del laboratorio farmacéutico, se pretende recopilar toda la información financiera necesaria como lo son estados financieros, indicadores financieros, flujos de caja y presupuestos, para analizar el comportamiento de los mismos y lograr proyectar de manera más eficiente las cifras.

### **1.5.2. Nivel metodológico - exploratorio y propositivo.**

Para el desarrollo del presente trabajo, se realizará un estudio exploratorio, el cual lo describen los autores Sampieri, Collado y Baptista (2014) como: “Examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p.91), en este caso, el problema que tiene la compañía actualmente es el manejo inadecuado de recursos, este surge puesto que no se tiene el suficiente conocimiento de cómo manejar adecuadamente un flujo de caja en el proceso de tesorería, por lo anterior, se va a realizar una propuesta para el mejoramiento del flujo de caja del Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S.

### **1.5.3. Técnica cuantitativa y cualitativa.**

Teniendo en cuenta que el laboratorio farmacéutico, seguir una planeación financiera, se debe realizar un estudio basado en el comportamiento de las cifras y su historia, estos dos métodos serán de gran importancia para desarrollar los objetivos planteados, para ello, se trabajará la teoría que plantea el autor Blaxter, Hughes y Tight (2000) que la define como la técnica cuantitativa como una recolección y el análisis de datos numérica y en la técnica cualitativa, la recolección y análisis de la demás información dejando de lado los datos numéricos.

### **1.5.4. Herramientas de medición.**

Para dar cumplimiento con lo anteriormente planteado, se utilizarán las herramientas de medición como lo son: el diálogo según lo define (Chasteauneuf, 2009) en el libro de metodología de la investigación de Sampieri, Collado y Baptista (2014) como “Conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir” (p.217), por otro lado, la entrevista la define (Savin – Baden y Major, 2013 y King y Horrocks, 2010), en el libro de metodología de

la investigación de Sampieri, Collado y Baptista (2014) como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado)”, para el presente trabajo, la entrevista se realiza de manera estructurada, la cual lo define (Janesick, 1998) en el libro de metodología de la investigación de Sampieri, Collado y Baptista (2014), como que “ el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se ajusta exclusivamente a esta”.

Para la propuesta a desarrollar, se van a utilizar las encuestas como mecanismo de recolección de datos cuantitativos y cualitativos. Con la técnica cuantitativa se busca conocer de manera general como es el proceso de cada una de las áreas que afectan directamente el efectivo, que políticas se manejan, controles y seguimientos de los procesos, con este se plasmara los flujogramas de procesos que se desarrollaran en el capítulo 3, con el fin de conocer cada uno de los procesos de las áreas que intervienen en la propuesta de flujo de caja para el Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S.

Para el caso del área de compras, en la encuesta realizada se busca conocer el proceso interno del manejo del área, los parámetros o requisitos que se deben cumplir al momento de contratar un proveedor y el seguimiento en cuanto a calidad y tiempo de entrega de un producto o servicio. Estos datos se tendrán en cuenta para lograr plasmar el flujograma de procesos de del área. (ver anexo 1)

Para el área de cartera, la encuesta realizada desea obtener una breve descripción del proceso interno del área, puesto que ésta es una de las áreas más importantes a tener en cuenta en la propuesta del flujo de caja, ya que, de aquí se determina con qué recursos se cuenta para el desarrollo de la operación, así mismo, se desea conocer, como realizan el estudio de los clientes

para otorgar créditos, si se realiza algún seguimiento de la cartera entre otros. Esta encuesta, se tendrá en cuenta para realizar el flujograma de procesos del área y así, lograr identificar los procesos establecidos actualmente en el laboratorio. (ver anexo 2)

Para el proceso de talento humano, también se realiza por medio de la encuesta, una breve descripción del proceso interno del área, allí, se busca conocer cómo se determina los rangos salariales de acuerdo con los cargos y los pasos a seguir en caso de que los colaboradores tengo algún beneficio extra por parte de la compañía para así comprender como realizan el control de estos. Con esta recopilación de datos, se plantea el flujograma de procesos del área. (ver anexo 3)

Para el proceso de comercio exterior, se recopila por medio de la encuesta, una descripción concreta del manejo interna del área del proceso de la importación, los tiempos que dura el proceso y si cuenta con políticas internas para la negociación de divisas. Con este resultado, se plasma el flujograma de procesos de esta área. (ver anexo 4)

Para el proceso comercial, se busca por medio de la encuesta conocer brevemente el proceso interno del área, con el fin de identificar como es el proceso de licitación con las clínicas, droguerías y demás, así mismo, se quiere indagar en cuantas licitaciones participa el laboratorio anualmente para tener una visión de cuanto pueden ser sus ventas y los tipos de negociaciones con las mismas. Con este resultado se plasma el flujograma de procesos de esta área. (ver anexo 5)

Para el proceso financiero, se señala brevemente el proceso de esta área, se identifica si se cumple con el acuerdo de pago de proveedores, políticas de pagos y como controlan el flujo de

caja, esta información se recopila con el fin de tener una visión global del manejo interno y así, mostrar el flujograma de procesos. (ver anexo 6)

Con la técnica cualitativa, se pretende conocer datos estadísticos numéricos los cuales ayudaran a la elaboración de la propuesta del flujo de caja para el Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S. el cual será desarrollado en el capítulo 3 del presente trabajo.

En la encuesta enfocada hacia el área de compras, se recolecta datos como lo son los créditos que se tiene con los proveedores, a cuánto tiempo se negocia el pago, si se giran anticipos y en qué porcentaje (%), etc. Esta información, es necesaria para poder identificar las salidas de dinero del flujo de caja y en qué periodo del tiempo ocurre. (ver anexo 1)

En el área de cartera, la encuesta recopila datos como lo son; los porcentajes (%) acordados por pronto pago, en promedio el recaudo de cartera mensual, indicador de rotación de cartera, estos datos serán reflejados en los indicadores financieros presentados en el capítulo 3 y al mismo tiempo son un apoyo para la elaboración del flujo de caja. (ver anexo 2)

En el área de talento humano, se recopila información como; un promedio de empleados con los que cuenta el laboratorio actualmente, estimado de indemnizaciones por terminación de contrato, la periodicidad del pago de la nómina, préstamos a personal ya sea por medio de libranzas o por parte de la compañía. Esta información se aplica al momento de realizar el flujo de caja como propuesta en el capítulo 3. (ver anexo 3)

En el área de comercio exterior, se recopila información como lo es; los créditos que se tienen con los proveedores del exterior y los agentes aduaneros y a cuánto tiempo y el manejo de anticipo a proveedores del exterior. Estos datos son utilizados en la propuesta del flujo de caja

con el fin de presentar cifras más exactas el cual se verá desarrollado en el capitulo 3 del presente trabajo. (ver anexo 4)

En el área comercial, las cifras recopiladas por medio de la encuesta, se obtendrán datos como; en promedio cuantos clientes se obtienen por medio de licitaciones, acuerdos de pago y promedio de los gastos adicionales que invierte el área para lograr cerrar un negocio. Estos datos se utilizarán tanto en los ingresos proyectados por las ventas realizadas como lo gastos adicionales que deben invertir en eventos, capacitaciones, este último factor puede llegar a ser un rubro muy importante en el flujo de caja, el cual se plantea en el capítulo 3. (ver anexo 5)

En el área financiera, se recopilan datos como lo son; los tiempos en que realizan los pagos a los proveedores, periodo y promedio de pago de nómina, seguridad social, promedio de pago de impuesto mensual, promedio de pago de acuerdos de reestructuración 1116, e.t.c. Estos datos serán tenidos en cuenta al momento de proyectar el flujo de caja, pues son obligaciones fijas con las que cuenta actualmente la compañía. (ver anexo 6)

Como es de notar, con la encuesta se recopila tanto información cuantitativa como cualitativa, pues para el desarrollo de la propuesta planteada, es necesario conocer cómo se encuentra la compañía actualmente en cifras, como en el manejo interno en políticas y procesos, ya que de esta manera también se realizan recomendaciones de procesos que podrían mejorar para expandirse.

## **CAPITULO II: Breves rasgos históricos y nuevas tendencias del sector farmacéutico.**

### **2.1. La creación de la farmacéutica en el mundo**

Para comenzar haremos un breve pasaje en la historia, para mirar los avances y donde empezó todo lo referente a este sector, que actualmente es uno de los más importantes en el mundo. Según, artículo la historia farmacéutica, Marcos, Febrero (2012), en el cual muestra que la farmacéutica nació al mismo tiempo que la medicina.

Todo comenzó cuando surgieron los hechiceros, chamanes, brujos, curanderos o similares los cuales hacían brebajes o tomas, desde curas, cirugías salvajes hasta danzas para los dioses.

Desde ese momento se puede decir que aparece personal especializado en la elaboración y comercialización de los medicamentos con plantas medicinales, se puede decir que de allí partió la farmacia en el mundo occidental.

En la Edad media aunque hubo un retraso en la ciencia y las artes la farmacéutica paso de lo culto a lo divino como sanación de la iglesia cristiana, los sacerdotes cultivaban plantas medicinales y hacían medicinas para curación en sus conventos y monasterios.

La separación de la medicina y la farmacéutica se hizo legal en Europa en el año 1240, por un documento de Federico II en Alemania. (Carta Magna de la profesión, la regulación, las normas y precios que deben tener los farmacéuticos).

Los avances más importantes en la industria farmacéutica sucedieron en el siglo XIX como lo indica Pérez, (2010-2018), con ayuda de muchos científicos como María Moliner que define “Especialidad”, como “(...) **medicamento preparado en un laboratorio, y autorizado especialmente para ser despachado por farmacias con un nombre comercial registrado** (...)” si miramos las listas de sustancias farmacológicas se fueron asilando desde el XVIII. Las

especialidades empezaron a venderse en las farmacias al finales del siglo XIX cada vez y mejor cuando eran sintéticas, quiere decir cada vez menos creadas por sustancias animales y vegetales, las primeras fueron la reboticas de aquellos farmacéuticos que quisieron lanzarse de pioneros y luego fue tan grande su demanda que ya se volvía más complejo la fabricación y la venta de estos productos, en las reboticas comenzó nacimiento del Laboratorio de Especialidades Farmacéuticas, actualmente ha avanzado tan rápido apareciendo tantas sustancias, enfermedades, descubridores de curas que los laboratorios farmacéuticos se ha fortalecido en este momento, y es hoy en día uno de los sectores más fuertes a nivel mundial.

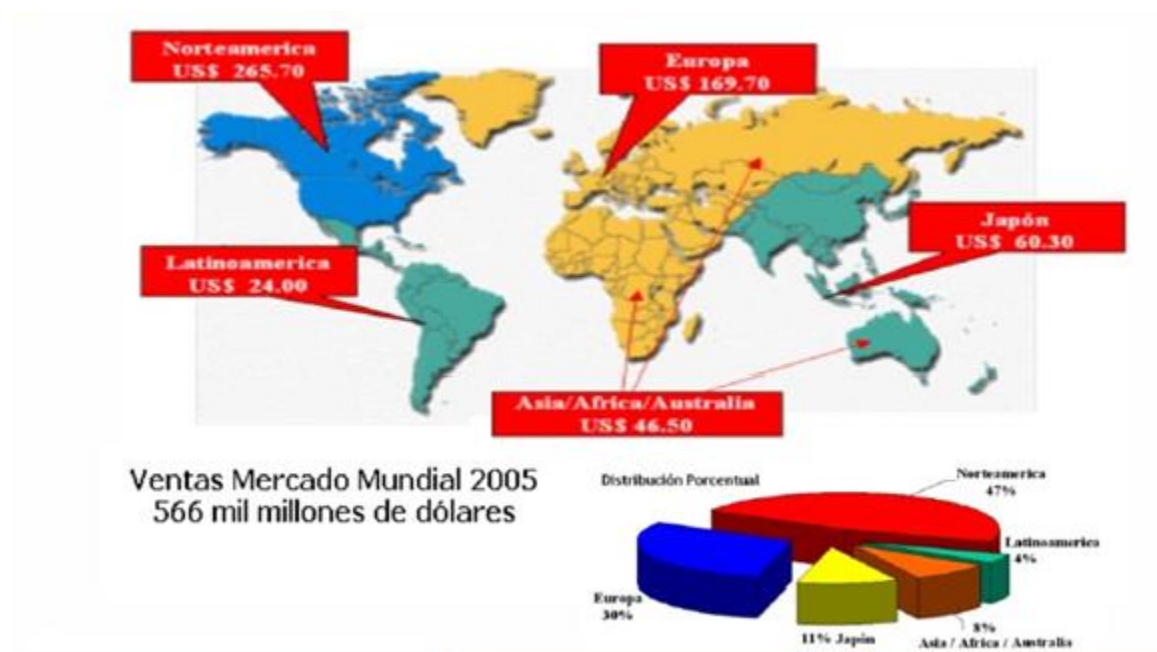
Actualmente Laboratorios Farmacéuticos para definir son, según la revista Prezi, Acosta, (2016), Las entidades o personas que se dedican en cualquier proceso desde la manipulación de materia prima, elaboración, comercialización y distribución de productos que se destinen a la preparación de medicamentos, biológicos y farmacéuticos para el uso del ser humano y veterinario, que cuente con la autorización de la autoridad pertinente en cada país.

### **2.1.1. La industria farmacéutica en el mundo.**

La industria farmacéutica es uno de los sectores más importantes y rentables en el mundo, pues de estas dependen los avances, innovaciones, tecnología y curas que día a día se van generando. Ahora miremos como está el sector farmacéutico a nivel mundial, de acuerdo con la *Grafica 1*.



**Grafica 1:** Sector farmacéutico a nivel mundial



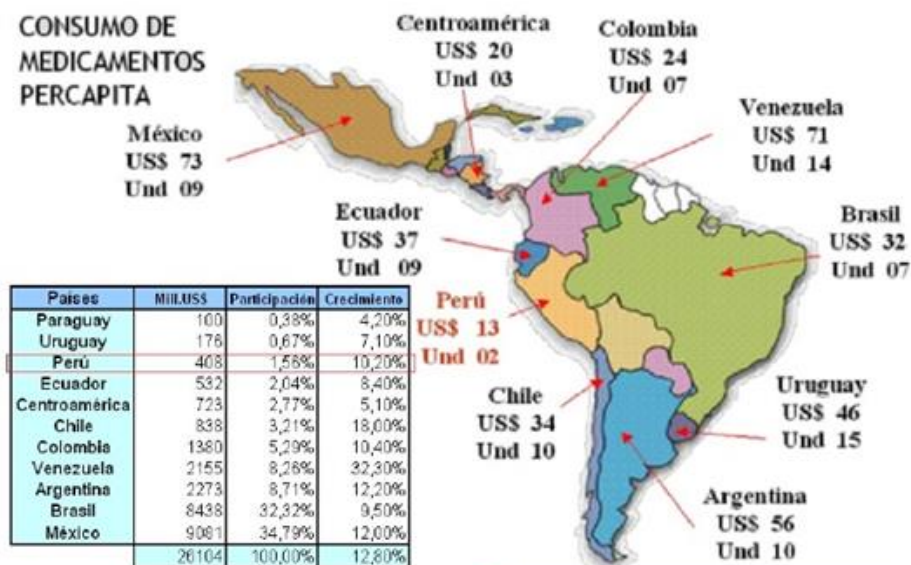
*Fuente: Villagómez, 2016.*

Como se observa, el mercado farmacéutico a nivel mundial está marcado de acuerdo a los ingresos por ventas del año 2005, los cuales están representados por Norteamérica con un 47% con US\$265,70, Europa con 30% US\$169.70, Japón con 11% en US\$60,30, el 8% en Asia, África y Australia con US\$46.5, y por último Latinoamérica en US\$24 por el 4%.

### **2.1.2. La farmacéutica en Latinoamérica.**

De acuerdo con la *Gráfica 2* de “indicadores regionales” del sector farmacéutico en Latinoamérica, revela el crecimiento del mercado por el consumo de medicamentos per cápita, encabezando la lista México, Venezuela y Argentina donde se evidencia la demanda de consumo y el crecimiento que se está generando en este sector.

**Grafica 2: Sector farmacéutico en Colombia**



Fuente: <https://es.slideshare.net/m1903/alfpha-peru-sector-farmaceutico>

De acuerdo con el artículo “Farmacéuticas, un sector emergente en Latinoamérica”, indica que los países de México y Brasil son los principales países en Latinoamérica consumidores de los productos de la Salud, esto, hace que el sector tenga un crecimiento importante marcado por un giro en el año 2014, el cual los productos farmacéuticos han tenido más demanda por el envejecimiento de la población y el crecimiento de las clases medias. En busca de mejorar la calidad de vida de las personas y el nivel adquisitivo de los muchos países emergente en Latinoamérica, se espera que esto incremente más el mercado del sector farmacéutico para cubrir las demandad de consumo (Martin, 2016).

### 2.1.3. El sector farmacéutico en Colombia.

Teniendo en cuenta que países industrializados como Estados Unidos, Japón, Suiza, entre otros, son los que están llevando la parada y los cuales están viviendo en Colombia por medio de sus Laboratorios Farmacéuticos, multinacionales dedicados a la Investigación, desarrollo,

distribución y comercialización para el consumo, las compañías como Roche, Abbot, Jhonson & Jhonson, tienen altas posibilidades de inversión en un mercado joven como el de nosotros dado al crecimiento del consumo en la población, basado en la mejora de la calidad de vida en la salud para los usuarios, esto también ayudando a la economía nacional, mostrando la rentabilidad del negocio en todas sus etapas y promoviendo a las empresas del sector farmacéutico del mercado nacional impulsándolas a la innovación en cualquiera de sus etapas de producción y comercialización.

La estructura del sector farmacéutico en Colombia la quiere regular el Estado. Partimos que los laboratorios farmacéuticos, son las empresas o personas que realizan cualquiera de sus etapas de fabricación, elaboración, empaque y comercialización de medicamentos para el ser humano. Existen dos nichos fuertes en este sector que son:

**Institucionales:** Que son los que compra el sistema del sector salud y la Eps le entrega a cada paciente.

**Comerciales:** Son los que el usuario compra de su bolsillo ya sea con prescripción o venta libre.

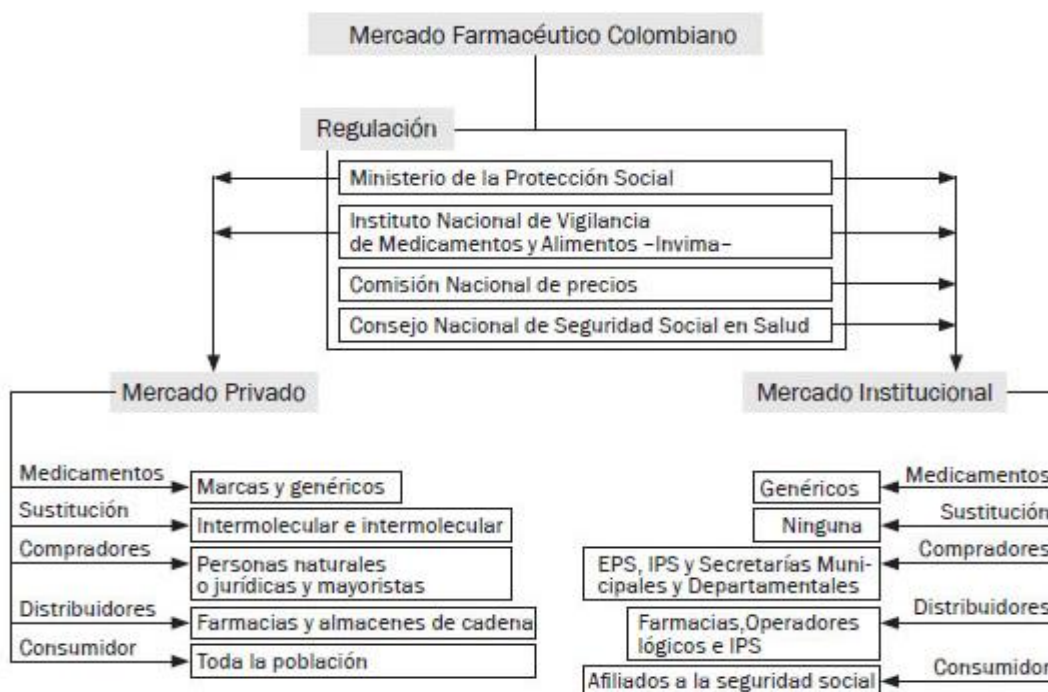
Se estima que el negocio mueve unos 9.5 billones de pesos en Colombia, los cuales el 70% son institucionales y el 30% son comercial. También tenemos que resaltar que hay otra subdivisión en este sector las cuales son:

- Medicamentos de prescripción: Son los que están por prescripción médica, en Colombia está prohibido realizar publicidad a estos medicamentos, por eso no encontramos propagantes de medicamentos para cáncer, hepatitis, etc...

- Medicamentos de Venta Libre o OTC: Son normalmente genéricos o sencillos, no requieren prescripción para su venta o consumo.

En la *Gráfica 3* se evidencia la estructura del mercado farmacéutico en Colombia.

**Grafica 3:** Estructura del Mercado Farmacéutico en Colombia



Fuente: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-42062013000100007)

[42062013000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-42062013000100007)

El organigrama del sector farmacéutico está regulado por el Estado, a través de las entidades encargadas, cada una con un papel importante. El ministerio de protección social con manuales, guías y normas para información de precios y calidad de medicamentos, también otras instituciones con responsabilidades específicas como Invima (vigilancia de medicamentos y alimentos), los precios de medicamentos (CNPM), y vigilancia sanitaria y control de calidad

realizado por Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud (CNSSS), tanto para mercado privado o comercial y el institucional.

El laboratorio farmacéutico ABC SAS está ubicado en el mercado nacional, dedicado al maquilado, comercialización y distribución, en este último año está impulsando el mercado de la investigación, tecnología y desarrollando buscando productos innovadores para ser competitivo en el mercado.

Como hemos visto, este sector va creciendo aceleradamente en el mundo debido a las necesidades actuales que tienen los seres humanos, es por esto por lo que el sector farmacéutico está en constante búsqueda de innovaciones para mejorar la calidad de vida de las personas, desarrollando nuevos productos que ayuden a combatir las enfermedades difíciles de tratar y a prevenir otras. Esto, da paso al sector farmacéutico a abrir nuevos mercados y a su vez ir generando un fortaleciendo en el musculo financiero de las organizaciones y para ello se requiere que exista una buena planeación financiera tanto estratégicamente como organizativamente desde su liquidez y solvencia apoyándose en herramientas financieras como el Flujo de Caja o Cash Flow hasta los estados Financieros creando valor a la compañía en la toma de decisiones a las gerencias.

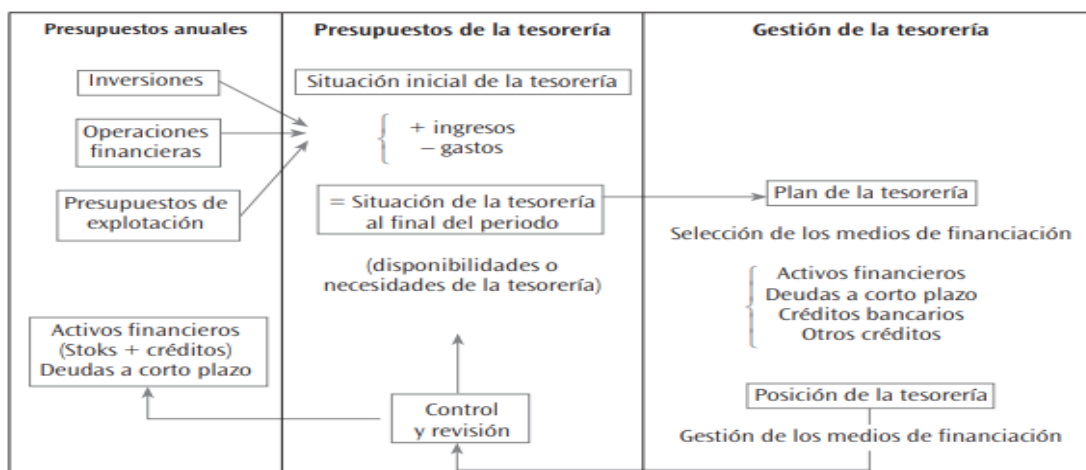
## **2.2. La planeación financiera**

De acuerdo con lo expuesto por Morales (2014), “la planeación financiera establece la manera de cómo lograr las metas de la mejor manera por medio de estrategias y mecanismos, buscando prevenir necesidades futuras, poder cumplir con los objetivos y metas a corto y largo plazo, a su vez que ayuden a la toma de decisiones” (p.2)

En la planeación financiera existen planes financieros de largo plazo y corto plazo como son:

- **Plan de Largo Plazo. Financiamiento e Inversión:** son recurso que se utilizan para inversión y financiación en busca de un objetivo a largo plazo (p.7).
- **Planeación de Efectivo:** plan de tesorería, su función es asegurar la entrada de fondos en su correspondiente tiempo para el cumplimiento de las obligaciones esto funciona a corto plazo (p.7).

Ciclo de Planeación Financiera de Tesorería:



Fuente: Conso, Pierre, *La gestión financiera de la empresa*, España, Editorial Hispano Europea, 1977, p. 555.

## 2.2.1. Herramientas financieras.

### 2.2.1.1. El flujo de caja o cash flow.

Según Hirache (2013), define con “una herramienta de tesorería la cual permite identificar la capacidad que tiene una empresa de contar con las disponibilidades o la deficiencia de efectivo, adicional se busca pronosticar hechos futuros para realizar un plan de negocios”.

Este proceso es uno de los más importantes en cualquier compañía, ya que con ello se puede saber lo que se tiene disponible, como se va a utilizar, cuando se va a cumplir con las obligaciones y si se va a reinvertir o no los recursos de la organización.

Los procesos que impactan en el flujo de caja son:

**El proceso de Cartera:** El departamento de cartera es una de las fuentes de los ingresos de la compañía, la política de crédito y cobranzas son las más importantes para la adquisición de recursos monetarios. Según Ross, Westerfiel y Jordan (2000, 683) la política de crédito está compuesta por los siguientes elementos:

- a) **Términos de venta:** Las condiciones de venta de los productos y/servicios, esta definirá si las ventas serán de contado o de crédito, definirá los periodos de crédito, tipos de descuento e instrumentos de créditos.
- b) **Análisis de crédito:** El proceso de análisis que determina la probabilidad que de los clientes no paguen las cuentas.
- c) **Política de cobranza:** Son los procedimientos que sirve de control y vigilancia para el cobro de la cartera en tránsito.

La política de cartera del Laboratorio Farmacéutico ABC SAS está a cobro de cartera máximo de 60 días.

**Proceso Comercial:** Según la tesis de Carhuatanta, Gutti, (2014), Es una de las áreas más importantes de la empresa, ya que son las que tienen el contacto directo con los clientes su actividad principal son el marketing y las ventas de los productos y/o servicios de la compañía. Está definido por unas políticas comerciales. Tienen los siguientes objetivos:

- a) Análisis de Mercado: Estudia el ambiente externo y las capacidades de la compañía determina las amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades (DOFA).
- b) Planes estratégicos de ventas: Organiza y controla las actividades de ventas y de marketing por medio de estrategias y políticas comerciales
- c) Relación con el cliente: Incluye la forma de recaudación de fondos, servicios de posventa y reclamaciones.
- d) Fuerza de ventas: el tamaño y la configuración de la estructura del equipo de ventas.

Las estrategias del Laboratorios farmacéutico ABC SAS, está basado en las líneas de negocio de la compañía, en la cuales está el acompañamiento a los pacientes en sus tratamientos.

**Proceso Compras:** De acuerdo a la tesis de Escobedo, (2006) Este proceso se considera operativo en las compañías, se realiza para cubrir la demanda de productos que tiene la compañía y se base son las políticas de compras los cuales le dan los parámetros a seguir en el plazo de los pagos y su cubrimiento. Tiene objetivos específicos como son:

- a) Mantener los inventario y perdidas al mínimo
- b) Encontrar proveedores adecuados
- c) Mantener los estándares de calidad de los productos
- d) Adquirir los productos y servicios a final más bajos, pero con buena calidad

Depende directamente del departamento de ventas y va de acuerdo a las proyecciones de ventas y las necesidades que tenga para la realización de sus procesos en la operación, esta decisión la toma la gerencia para cubrir la operación.



**Proceso de Recursos Humanos:** Según la revista electrónica Recursos Humana, (2018), tiene varios subprocesos de los cuales realizar estrategias para cumplir con la visión de las compañías. En cargo de cubrir las necesidades de capital humano como son las capacitaciones, evaluaciones, reclutamiento, selección entre otros en la compañía y cumplir con todas las responsabilidades de ley que estas requieran, en estos están los pagos de nómina, seguridad social y prestaciones sociales.

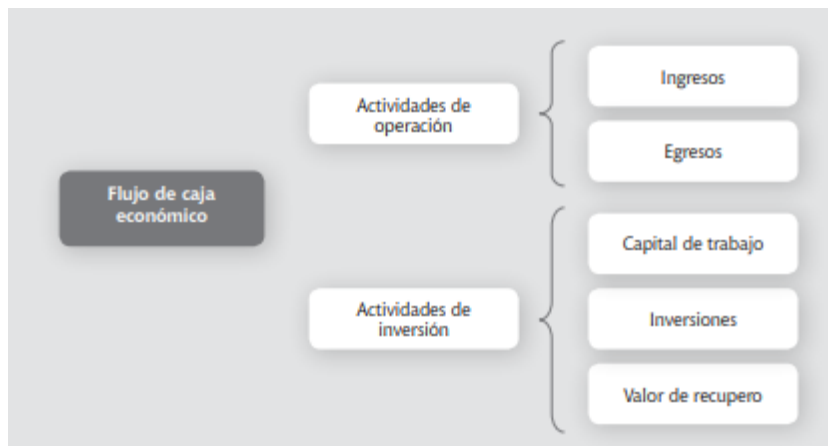
**Procesos Financieros:** Según la revista gestiopolis, Dublinio (2007) es el cetro generaro de beneficios y potencializa y aumenta las posibilidades de negocios, entonces se encarga de tener dinero ocioso, sino teniendo el mínimo y busca tener credibilidad externa como para poseer capacidad de endeudamiento adicional. Los siguientes son los objetivos de estos procesos:

- a) Mejorar al máximo la imagen financiera percibida por terceros
- b) Obtener, gestionar y lograr reducciones en los costos financieros
- c) Optimizar y conseguir reducciones en los costos administrativos
- d) Establecer un control en entidades financieras
- e) Cumplir los requerimientos de burocracia, entre ellos los estatales y gubernamentales.

En estos procesos de financieros están los rendimientos e intereses financieros, impuestos y pagos que tengan que ver con el departamento.

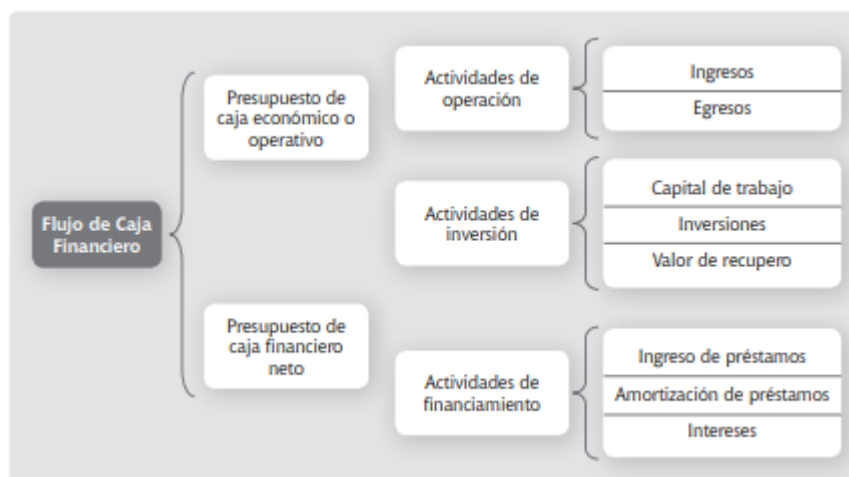
## Clases de Flujos de Caja:

- Flujo de caja Operativo o económico: Ingresos o Egresos propios de la Operación.



Fuente: : [http://aempresarial.com/web/revitem/5\\_15068\\_76760.pdf](http://aempresarial.com/web/revitem/5_15068_76760.pdf), revista actualiad empresarial N. 277 Pag.1

- Flujo de Caja Financiero; Corresponde a flujos de Capitales de Inversión y financiamiento.



Fuente: [http://aempresarial.com/web/revitem/5\\_15068\\_76760.pdf](http://aempresarial.com/web/revitem/5_15068_76760.pdf), revista actualiad empresarial N. 277 Pag.2

### 2.3. Métodos de elaboración de flujos de caja

De acuerdo con lo señalado por Hirache (2013), describe que existen tres métodos de elaboración de flujo de caja, cuando las empresas obtienen utilidades al cierre del ejercicio, estas no reflejan el efectivo en caja y aunque puede ser que se vea con utilidades da la posibilidad que no tenga como cubrir sus obligaciones. Por tal razón se tienen en cuenta los siguientes métodos:

- **Método de entradas y Salidas de efectivo:** Se identifican las entradas y salidas de efectivo Operacional y no operacional.
- **Método de estado de Situación Financiera Proyectado:** Presenta la comparación del estado de situación financiera actual con la proyección del siguiente. (Cuentas de balance).
- **Método de Estado de Resultados Proyectado:** Corresponde a la comparación del estado de estado de resultados actual con la proyección del siguiente periodo. (Cuentas de ingresos, costos y gastos).

## 2.3. Indicadores financieros

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
<b>I. LIQUIDEZ</b>	1. Liquidez Corriente	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
	2. Prueba Ácida	$\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$
<b>II. SOLVENCIA</b>	1. Endeudamiento del Activo	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$
	2. Endeudamiento Patrimonial	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	$\text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto}$
	4. Apalancamiento	$\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$
	5. Apalancamiento Financiero	$(\text{UAI} / \text{Patrimonio}) / (\text{UAI} / \text{Activos Totales})$
<b>III. GESTIÓN</b>	1. Rotación de Cartera	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$
	2. Rotación de Activo Fijo	$\text{Ventas} / \text{Activo Fijo}$
	3. Rotación de Ventas	$\text{Ventas} / \text{Activo Total}$
	4. Período Medio de Cobranza	$(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$
	5. Período Medio de Pago	$(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Compras}$
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	$\text{Gastos Administrativos y de Ventas} / \text{Ventas}$
	7. Impacto de la Carga Financiera	$\text{Gastos Financieros} / \text{Ventas}$
<b>IV. RENTABILIDAD</b>	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$
	2. Margen Bruto	$\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$
	3. Margen Operacional	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$
	4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})$
	6. Rentabilidad Financiera	$(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAI} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) * (\text{UAI} / \text{UAI}) * (\text{UN} / \text{UAI})$

UAI: Utilidad antes de Impuestos

Fuente: <https://es.slideshare.net/orlandooliva/tablas-formulas-y-conceptos>

## 2.4. Avances en la historia de la industria farmacéutico en el mundo

Desde el siglo XX, se han generado grandes avances en la industria farmacéutica por el descubrimiento de nuevos medicamentos, tanto, que las Naciones Unidas reveló estudios donde se evidencia que la expectativa de vida paso de ser de 46 a 65 años a nivel mundial gracias al desarrollo logrado en la nutrición y sanidad.

En las últimas seis décadas, la industria farmacéutica logró con éxito el progreso de medicamentos que ayudaron prolongar y mejorar la calidad de vida de las personas que sufrían de enfermedades como el cáncer, VIH/Sida, enfermedades cardiovasculares y cerebrovasculares. Claro está, que para lograr con éxito el descubrimiento de dichos medicamentos, fue necesario contar con un equipo de trabajo dedicado a la investigación y desarrollo y de esta manera, la industria farmacéutica pudo demostrar que es uno de los sectores más dinámicos e innovadores a nivel mundial (Cecofar, 2013).

Gracias al desarrollo y la investigación en la industria farmacéutica, ha salido al mercado el 90% de los medicamentos que existen en la actualidad y el otro 10% es gracias a los aportes que han realizado los organismos públicos de carácter sanitario, los cuales avalan y respaldan el consumo o utilización apto para el ser humano (Domínguez. A y Martin A, S.F.)

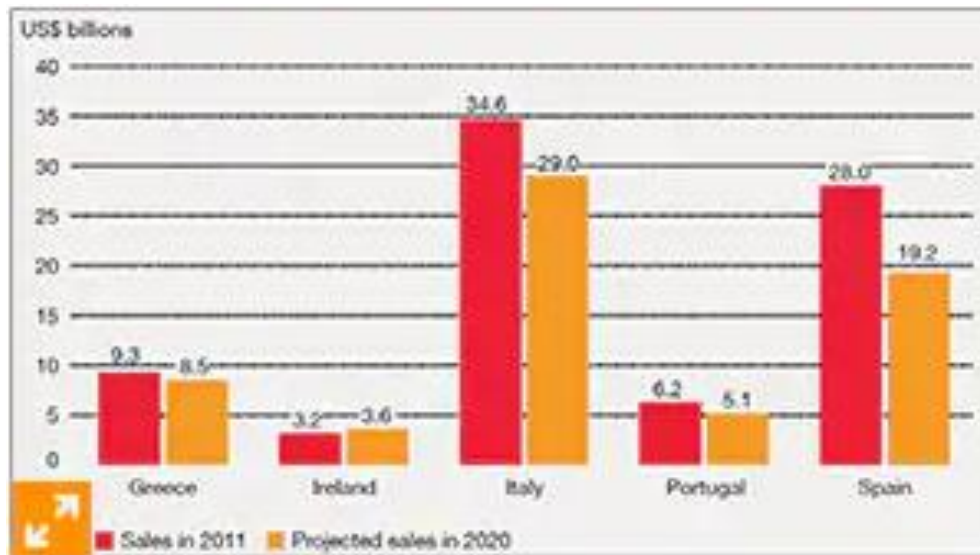
## **2.5. Crecimiento de la industria farmacéutica en el mundo**

Así como el mundo va cambiando constantemente, la industria farmacéutica es uno de los sectores de la economía que también cambia, muchas veces más rápido que otros sectores, puesto que siempre se están realizando investigaciones para desarrollar medicamentos que ayuden a mejorar la calidad de vida del ser humano. De esta manera, la industria farmacéutica se fortalecerá en la próxima década gracias a los avances tecnológicos, la demanda de medicamentos y los cambios sociodemográficos, los cuales se podrían evidenciar en un crecimiento del 40% en el sector a nivel mundial en el año 2020 (PriceWaterhouseCoopers, 2013).

Como se puede evidenciar en la *Grafica 4*, cinco de los veintiocho países de la Unión Europea como lo son Grecia, Irlanda, Portugal y España, que, aunque estuvieron en una crisis

económica en el año 2011 donde sus ingresos cayeron, en el año 2020 sus ingresos sumaran aproximadamente 65.400 millones de dólares entre los cinco países (PriceWaterhouseCoopers, 2013).

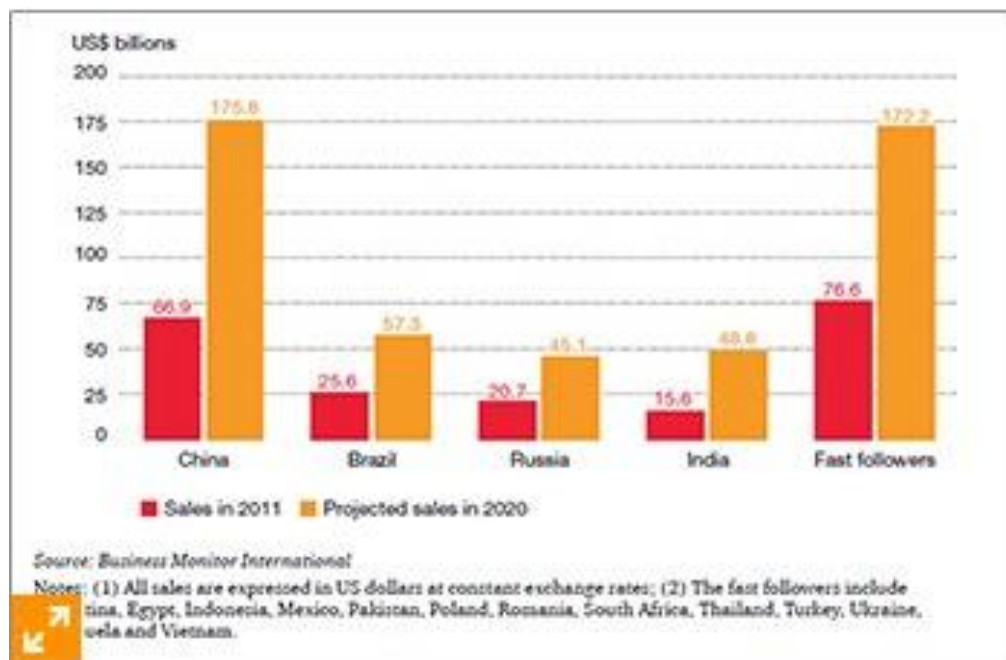
**Grafica 4:** Crecimiento de cinco países de la Unión Europea – Sector Farmacéutico 2020.



*Fuente: Informe “Pharma 2020: from visión to decisión” PwC*

Así mismo, se evidencia en la *Grafica 5*, un crecimiento de la demanda de medicamentos en las economías emergentes como lo son: Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica, donde solo estas representarían un 33% del PIB mundial en el año 2020 comparado con el 25% del PIB del año 2009. Sus ventas pasarían de un promedio de 205.000 millones de dólares a 499.000 millones de dólares en 2020 (PriceWaterhouseCoopers, 2013).

**Grafica 5:** Crecimiento de cinco países de economías emergentes – Sector Farmacéutico 2020



*Fuente: Informe “Pharma 2020: from visión to decisión” PwC*

### 2.5.1. Farmacéuticas más grandes del mundo.

De acuerdo con la revista electrónica aimfa, (2018), el mercado farmacéutico se estimó en 1.11 billones de dólares en 2017 y se prevee un 1.43 billones de dólares para 2020, éste, está representado en 37% América del Norte, 22% Asia y el 20% de Europa. Las 10 principales compañías farmacéuticas generaron ventas en el año 2017 de 437.257 millones de dólares, que representan un 40% de la cuota del mercado mundial, y si tomamos 15 compañías farmacéuticas a nivel mundial que generan ingresos por 568.617 millones de dólares son el 51% de cuota del mercado mundial.

Este ranking se realizó teniendo en cuenta, los ingresos generados por productos farmacéuticos, el crecimiento de los años del 2016 y 2017 y los gastos totales I+D.

De acuerdo a la gráfica N.1 los datos corresponden a la tabla de ranking 10 de los mejores Laboratorios farmacéuticos, en los cuales el Laboratorio Pfizer y Roche son los que tuvieron ingresos más altos en el 2017, y en el *Gráfica 6* muestra que los Estados Unidos representan un 59% del total de los ingresos de los 10 Laboratorios más importantes a nivel mundial en el 2017.

**Grafica 6:** Ranking de laboratorios farmacéuticos más importantes del mundo.

Ranking de los Laboratorios Farmaceuticos mas importantes a nivel mundial 2017						
Cifran en Millones de Dolares						
Rank.	Laboratorios farmaceuticos	Pais	Ventas Segmento 2017	Inversion I+D 2017	% Crecim.vtas 16/17	% Vtas farma/VtaTotal
1	Roche	Suiza	44.368	10.392	12,34%	77,33%
2	Pfizer	Estados Unidos	52.540	7.657	-0,53%	100,00%
2	abbvie	Estados Unidos	28.216	4.982	10,39%	100,00%
4	J&J	Estados Unidos	36.256	10.554	8,34%	47,42%
5	Sanofi	Francia	36.663	6.697	4,20%	85,44%
6	Merck & co.	Estados Unidos	35.390	10.000	1,00%	88,23%
7	Novartis	Suiza	33.000	8.972	1,35%	67,19%
8	Gilead	Estados Unidos	25.662	3.374	-15,55%	100,00%
9	GSK	Reuno Unido	24.038	6.235	7,00%	57,16%
10	Amgen	Estados Unidos	22.849	3.562	-1,00%	100,00%

Fuente: <https://www.aimfa.es/top-10-companias-farmaceuticas-2018-nivel-mundial/>

Estos son los 10 laboratorios farmacéuticos más importantes a nivel mundial, los cuales investigan, fabrican y desarrollan medicamentos para el cuidado seres humanos, su descripción son las siguientes:

- Hoffman La Roche Ltd (Suecia) Productos principales oncología, diabetes, neurociencia, oftalmología, inmunología y enfermedades infecciosas.
- Pfizer, (E.U.), productos relacionados con cardiología, oncología y inmunología.
- AbbVie, (E.U.), productos reumatología, gastroenterología, dermatología, oncología, virología y trastornos neurológicos.
- Johnson & Johnson, J&J, (E.U.), bienes de consumo, productos para la hepatitis B, VIH/SIDA, artritis, enfermedades digestivas.



- Sanofi,(Francia), medicamentos principales del sistema nervioso central, cardiovascular, diabetes, medicina interna y vacunas.
- Merck & Co. (E.U.), Medicamentos en oncología, fertilidad, enfermedades neurodegenerativas, y endocrinología
- Novartis (Suiza), Medicamentos enfocados a oncología, cardiología, neurología, inmunología y medicamentos genéricos
- Gilead Sciences (E.U.), oncología, hepatología, virología, inflamatorias y respiratorias
- Glaxo Smithkline (Reino Unido), medicamentos cardiovasculares, ginecológicos, diabetes, antiinfecciosas, y enfermedades respiratorias.
- Amgen (E.U.), Descubre y desarrolla terapias innovadoras de bio-farmacéuticos (moléculas pequeñas).

Según lo expuesto por la revista Fortune (2017), la compañía China Resources National localizan en Hong Kong China, la cual el gobierno es el dueño del 50% de esta empresa, está entre las 86 empresas más importantes de todos los sectores incluyendo Laboratorios Farmacéuticos a Nivel mundial.

## **2.6. Últimos avances de la industria farmacéutica en américa latina**

La industria farmacéutica en América Latina creció significativamente y se encuentra capacitada para adoptar nuevos retos en el mercado, esta, debe estar encamina hacia la innovación en el área de la biotecnología y herramientas de comunicación, pues estos serán los criterios que las llevarán al éxito y a ser competitivas.

Según Edvard Philipson, vicepresidente de Ferring en América Latina (citado desde articulo online eyeforpharma, 2014) “La innovación vendrá de los centros de investigación en

biotecnología y genómica, no solo en el desarrollo de nuevos medicamentos, sino también concentrado en la prevención de las enfermedades o en diagnósticos muy precisos, con capacidad para diagnosticar una enfermedad con mucha anticipación”

Aquellas compañías que logren innovar más rápido en medicamentos que puedan ayudar al ser humano a contrarrestar enfermedades que se han dejado de lado por su poco interés hacia ellas y que logren prevenir enfermedades futuras, estarán un paso más cerca de lograr estar al nivel de las compañías de la Unión Europea, quienes son la potencial mundial en cuanto a PIB gracias a su innovación e inversión.

Adicional a eso las compañías de América Latina deben unir fuerzas para desarrollar proyectos de investigación en conjunto, puesto que estos requieren de una gran inversión y en muchas ocasiones por esta razón es que no se generan nuevas investigaciones.

Chile es el caso de un gran ejemplo a seguir, este país ha sido el único que ha realizado una inversión en el campo de la investigación, teniendo en cuenta que este uno de los mercados más pequeños de la región, sin embargo, esto es posible puesto que ha demostrado un verdadero compromiso con la investigación e innovación y de esta manera ha generado confianza en los inversionistas. Así lo afirmo (Villalba L. 2017) (citada desde la Agencia EFE).

## **2.7. Últimos avances del sector farmacéutico en Colombia**

El sector farmacéutico en Colombia ha tenido un crecimiento considerable, según afirma la Agencia de promoción de inversión para Bogotá (Invest in Bogotá) (2014), el mercado ha crecido en promedio entre el año 2014 y el 2017 en un 4,95% en medicamentos genéricos, el 5,91% para medicinas patentadas y en un 4,81% en productos OTC.

Las ventas en el sector farmacéutico se dividen en dos grandes líneas; la primera es la línea institucional que es la que se distribuye en el sistema de salud (EPS/IPS) y los segundos los cuales son los OTC que son los que se consiguen en la farmacia sin prescripción médica.

Por lo anterior, Abu. L (2018); afirma que “Este negocio mueve anualmente en promedio unos 9.5 billones de pesos en Colombia, de los cuales el 70% son generados por la línea institucional y el 30% restante son generados por la línea OTC”

### **2.7.1. Falencias en la innovación tecnológica en Colombia.**

Existen varias falencias actualmente en el sector de la salud que afectan directamente a la innovación en el sector farmacéutico, unas de estas son según lo planteado por Álvarez. M (2018) es que tenemos “un sistema desbalanceado desde su base al existir más afiliados al régimen subsidiado que al contributivo y una población que envejece en la que las enfermedades cardio metabólicas y otras están creciendo en forma vertiginosa, generando presión en el gasto”, así mismo afirma que la corrupción y la debilidad de la regulación y la supervisión estatal son aspectos que impactan fuertemente en este fenómeno.

### **2.7.2. Fortalecimiento de los laboratorios farmacéuticos en Colombia.**

Colombia se ha convertido en un país apetecido para invertir en el sector farmacéutico, entre el 2006 y el 2016, se crearon 27 nuevos proyectos con una inversión de USD\$450 millones de los cuales la ciudad de Bogotá recibió USD\$93.7 de 5 proyectos exitosos, así lo detalla la (Revista Dinero, 2017).

Gracias al conocimiento adquirido a través de las multinacionales que tiene sus centros de investigación producción y desarrollo en Colombia, Bogotá se ha convertido en una grade

potencia de contribución de las patentes de medicamentos registrados en la última década, este representa el 58% de las patentes, según lo expuso la (Revista dinero,2017). Esto convierte a Colombia en el sexto país con más producción de patentes en la región.

Por lo anterior, han llegado muchos inversionistas a invertir en este sector, puesto que consideran que Bogotá es una ciudad principal que permite ingresar a este entorno esperando siempre un crecimiento con una ubicación estratégica en el sector. Los inversionistas también destacan que se cuenta con un capital humano muy valioso en conocimiento, así mismo destaca al Invima por tener una alta calificación donde garantiza los estándares de calidad de la industria farmacéutica, así lo afirma la (Revista Dinero, 2017).

Según la Revista dinero de 5000 empresas en Colombia en el ranking 54 empresa manufactureras del sector registraron ventas de 9 billones pesos en 2016 que entre 118 mayoristas farmacéuticos registraron 12.2 billones pesos de ingresos. Bogotá es la principal ciudad que mueve este mercado y considerando el centro de desarrollo farmacéutico más importante del país, compuesto del 66% en empresa manufactureras y 65,3% de los mayoristas (Revista Dinero, 2017).

## **2.8. Análisis del ranking de los mejores laboratorios farmacéuticos de Colombia**

Aunque se ha sufrido una desaceleración económica en el país, los laboratorios farmacéuticos han mantenido sus ventas para no caer en la crisis que pueden tener otros sectores, esto se debe a que así la economía este pasando por un momento difícil, en cuestión de salud no hay espera para dejar de comprar un medicamento.

Un estudio realizado por (Euromoney Institucional Investor, 2016) (tomado desde la revista dinero), indicó que los laboratorios farmacéuticos en el 2015 llegaron a vender en el país 9,1 billones de pesos y que podrían llegar a vender en el año 2019 11,3 billones de pesos.

En la *gráfica 7*, se relacionan los 25 mejores laboratorios farmacéuticos de Colombia, se encuentran en este ranking, ya que generaron las mayores ventas en el año 2016.

**Grafica 7:** Ranking mejores laboratorios farmacéuticos en el 2016

MEJORES LABORATORIOS FARMACÉUTICOS DE 2016		
Puesto	Laboratorio	Puntuación
1	BAYER	10.000
2	TECNOQUIMICAS	9.240
3	PFIZER	9.130
4	ROCHE	7.743
5	GENFAR	7.406
6	SANOFI	6.976
7	NOVARTIS	6.620
8	ABBOTT	6.585
9	LAFRANCOL	5.842
10	BAXTER	5.762
11	PROCAPS	5.749
12	GLAXOSMITHKLINE	5.678
13	MERCK	5.674
14	JANSEN	5.486
15	BOEHRINGER INGELHEIM	5.415
16	LA SANTE	4.794
17	MSD	4.563
18	LILLY	4.515
19	BRISTOL-MYERS SQUIBB	4.451
20	TECNOFARMA	3.928
21	NOVAMED	3.903
22	ASTRAZENECA	3.670
23	ABBVIE	3.430
24	NOVO NORDISK	3.417
25	GRÜNENTHAL	3.000

*Fuente: Revista Dinero, 2016*

De acuerdo con el ranking anterior, se tomó como caso exitoso en el manejo de Flujo de Caja al Laboratorio Novartis, el cual se encuentra situado en la casilla 7 de los mejores laboratorios farmacéuticos del 2016.

## 2.9. Casos exitosos del manejo de flujos de caja en laboratorios farmacéuticos

### 2.9.1. Flujo de caja: laboratorio farmacéutico Novartis.

Teniendo en cuenta que el Flujo de Caja es una herramienta para la planeación financiera, se presenta la *Grafica 8* el caso del Laboratorio Novartis, donde se evidencia el manejo del Flujo de Caja y sus aspectos más importantes.

**Grafica 8:** Flujo de caja – Laboratorio Novartis.

Flujo de Caja					
	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
<b>U.A.II</b>	<b>36.555.244</b>	<b>52.532.088</b>	<b>36.197.911</b>	<b>67.713.090</b>	<b>42.845.671</b>
(-Impuestos) 33%	12.063.231	17.335.589	11.945.311	22.345.320	14.139.071
(=) NOPAT	24.492.013	35.196.499	24.252.600	45.367.770	28.706.600
(+) Depreciaciones	2.227.091	1.630.651	1.551.478	2.965.358	2.825.167
(+) Amortizaciones	395.278	384.597	669.937	373.594	191.371
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE-BRUTO</b>	<b>27.114.382</b>	<b>37.211.747</b>	<b>26.474.015</b>	<b>48.706.722</b>	<b>31.723.138</b>
Variación KTNO	(13.406.225)	3.335.440	1.255.642	10.986.844	(312.572)
Variación CAPEX	5.078.179	428.574	(30.167.275)	429.754	1.218.068
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE-NETO</b>	<b>18.786.336</b>	<b>40.975.761</b>	<b>(2.437.618)</b>	<b>60.123.320</b>	<b>32.628.634</b>

*Fuente: Trabajo de grado Juan José Solanilla & Daniela Puerto, 2012.*

De acuerdo con lo anterior, se observa un impacto en el flujo de caja libre en el año 2009, esto se debe a una inversión que realizó Novartis en unas oficinas y para apalancar la inversión,

Novartis utilizó su propio capital y esto causó una destrucción de valor en el flujo de caja, sin embargo, la inversión realizada obtuvo grandes beneficios en año 2010. (Solanilla. J y Puerto. D. 2012).

Como autoras del presente trabajo de grado, analizamos el caso planteado anteriormente, y evidenciamos que al sufrir en el 2009 un déficit de flujo de caja libre por la inversión que realizó al adquirir una oficina, consideramos que Novartis pudo evitar el déficit apalancándose por medio de un préstamo a corto plazo con terceros o con sus socios, y aunque en el 2010 tuvo una recuperación considerable, arriesgó el manejo de la operación donde pudo haber quedado sin liquidez con que responder a sus acreedores y proveedores y esto hubiera causado una mala imagen ante ellos.

Este caso es importante tenerlo en cuenta en nuestro trabajo de grado, puesto que si se hace una inversión con los excedentes de efectivo que tenga el Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S, se debe realizar cuidadosamente para no dejar al Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S. con un déficit en el flujo de caja libre como le ocurrió al Laboratorio Novartis, si es necesario se debe buscar apalancamiento con proveedores o con socios, pues por estar en acuerdo de reestructuración las entidades bancarias no le realizan ningún tipo de préstamo.

### **2.9.2. Flujo de caja: representaciones farmacéuticas Nacox**

Para el siguiente caso del Laboratorio Representaciones Farmacéuticas Nacox, aunque no está en el ranking de los mejores laboratorios farmacéuticos a nivel nacional ni mundial, se toma en cuenta, puesto que realiza una proyección a 5 años de la liquidez y manejo que desea tener como parte de su planeación financiera en el área de tesorería. A continuación, se presenta en la *gráfica 9* el Flujo de Caja proyectado desde el año 2017 hasta el año 2021.

**Grafica 9:** Flujo de caja – Laboratorio Representaciones Farmacéuticas Nacox.

	2017	2018	2019	2020	2021
Ebitda	\$ 11.068.966,74	\$ 17.815.715,28	\$ 25.279.488,78	\$ 33.523.083,60	\$ 42.614.492,12
Impuesto de industria y cio	\$ -1.410.051,07	\$ -1.523.170,66	\$ -1.645.365,28	\$ -1.777.362,95	\$ -1.919.950,15
Impuesto de avisos y tableros	\$ -211.507,66	\$ -228.475,60	\$ -246.804,79	\$ -266.604,44	\$ -287.992,52
Inventarios	-1.621.429				
Pago impuestos			-1.017.768	-3.507.458	-7.667.925
Financiacion					
Otros egresos	\$ -5.972.973,59	\$ -4.778.378,87	\$ -3.583.784,15	\$ -2.389.189,43	\$ -1.194.594,72
Obligaciones financieras	\$ 18.449.339,26	\$ -4.612.334,82	\$ -4.612.334,82	\$ -4.612.334,82	\$ -4.612.334,82
Aportes socios	\$ 9.883.574,60				
Inversion					
Activos fijos	-7.891.000,00				
Movimiento de efectivo	\$ 22.294.919,40	\$ 6.673.355,33	\$ 14.173.432,15	\$ 20.970.134,17	\$ 26.931.694,91
Saldo inicial	0	\$ 22.294.919,40	\$ 28.968.274,73	\$ 43.141.706,88	\$ 64.111.841,04
Saldo final	\$ 22.294.919,40	\$ 28.968.274,73	\$ 43.141.706,88	\$ 64.111.841,04	\$ 91.043.535,95

*Fuente: Trabajo de grado Carol J. Rojas & Natalia E. Soto, 2017*

Como autoras del presente trabajo, evidenciamos que en el flujo de caja del Laboratorio Representaciones Farmacéuticas Nacox, se genera progresivamente una excelente liquidez, esto se debe a que cada año sus ventas aumentan considerablemente y sus egresos diferentes a impuestos disminuyen año tras año. También evidenciamos que, en el año 2017, obtuvo un apalancamiento por medio de un aporte de socios de \$9.883.574,60 y un crédito por valor de \$ 18.449.339,26 el cual proyecta cancelar su totalidad en el año 2021. Con el apalancamiento obtenido, el Laboratorio Representaciones Farmacéuticas Nacox realizó una compra de inventarios y de activos fijos y adicional quedó con capital de trabajo suficiente para poder ejecutar las actividades del siguiente año, pues su saldo inicial del 2017 era de cero (0).

Del caso anterior, rescatamos como autoras del presente trabajo de grado, que el Laboratorio Representaciones Farmacéuticas Nacox logra una excelente proyección de flujo de caja donde se evidencia que la gestión de la gerencia financiera es eficiente, por lo tanto, tomamos como ejemplo a seguir este caso, para desarrollar la propuesta de mejoramiento del



flujo de caja para el Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S., pues al ser exitoso demuestra que se tiene una excelente planeación financiera el cual podría ayudar a tener una buena liquidez y de esta manera lograría dar cumplimiento a sus deudas con proveedores y acreedores y así aspirar a competir con las grandes farmacéuticas del ranking reportado en el año 2016.

### 2.9.3. Flujo de caja: estudio e-commerce en las prestadoras de servicio del régimen

#### contributivo.

El tercer caso se toma de un estudio llamado E-Commerce, el cual quiere ser aplicado para el adecuado suministro de productos farmacéuticos al régimen contributivo. A continuación, se presenta la *gráfica 10*, donde se presenta un flujo de caja desde dos escenarios, el primero con un préstamo para la ejecución del proyecto y el segundo con recursos propios de la operación, esto con el fin de determinar cuál de los dos escenarios es el más conveniente en temas de flujo de caja neto.

**Grafica 10:** Flujo de caja – Estudio E-Commerce suministro de productos farmacéuticos con préstamo.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (ESCENARIO REAL)						
Ítem	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 450.770.266,54	\$ 607.048.542,25	\$ 878.562.596,37	\$ 1.218.752.472,67	\$ 1.707.120.354,53
Préstamo	\$ 300.000.000,00					
Egresos		\$ 538.275.912,00	\$ 529.598.312,88	\$ 564.633.948,35	\$ 644.447.976,18	\$ 645.642.002,11
Depreciación		\$ 12.954.897,00	\$ 12.954.897,00	\$ 12.954.897,00	\$ 540.000,00	\$ 14.162.697,00
Interés		\$ 88.500.000,00	\$ 74.095.169,45	\$ 55.440.913,89	\$ 31.283.652,93	\$ -
Flujo de caja antes de impuestos		-\$ 188.960.542,46	-\$ 9.599.837,09	\$ 245.532.837,13	\$ 542.480.843,55	\$ 1.047.315.655,41
Impuestos		-\$ 56.688.162,74	-\$ 2.879.951,13	\$ 73.659.851,14	\$ 162.744.253,06	\$ 314.194.696,62
Flujo de caja después de impuestos		-\$ 132.272.379,72	-\$ 6.719.885,96	\$ 171.872.985,99	\$ 379.736.590,48	\$ 733.120.958,79
Depreciación		\$ 12.954.897,00	\$ 12.954.897,00	\$ 12.954.897,00	\$ 540.000,00	\$ 14.162.697,00
Amortización		\$ 48.829.934,07	\$ 63.234.764,62	\$ 81.889.020,18	\$ 106.046.281,13	\$ -
Inversión inicial (1000)	\$ 462.827.912,00					
Recuperación capital de trabajo						\$ 413.400.000,00
Valor de salvamento						\$ 27.245.394,00
Flujo de caja neto	-\$ 162.827.912,00	-\$ 119.317.482,72	\$ 6.235.011,04	\$ 184.827.882,99	\$ 380.276.590,48	\$ 1.187.929.049,79

Fuente: Trabajo de grado Luis Gabriel Martínez, 2017.

El primer escenario es el del flujo de caja proyectado a 5 años teniendo en cuenta que se va a financiar por medio de un préstamo, sin tener en cuenta el año cero que es el periodo de la inversión inicial, se evidencia que en el primer año tuvo un flujo de caja negativo, aunque sus ingresos fueron buenos, sus egresos fueron mayores esto en parte por el pago de la cuota e intereses del préstamo solicitado en el año cero. En el año 2 se evidencia liquidez en el flujo de caja, en el año 3 hay una excelente liquidez, esto a razón de unos excelentes ingresos y en el año 5 se recupera el capital de trabajo y así mismo se obtiene un valor de salvamento por la venta de un activo.

Ahora veamos en segundo caso del flujo de caja sin financiación en la gráfica 11.

**Grafica 11:** Flujo de Caja – Estudio E-Commerce suministro de productos farmacéuticos sin préstamo.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (ESCENARIO REAL)						
ítem	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 450.770.266,54	\$ 607.048.542,25	\$ 878.562.596,37	\$ 1.218.752.472,67	\$ 1.707.120.354,53
Préstamo	\$ -					
Egresos		\$ 538.275.912,00	\$ 529.598.312,88	\$ 564.633.948,35	\$ 644.447.976,18	\$ 645.642.002,11
Depreciación		\$ 12.954.897,00	\$ 12.954.897,00	\$ 12.954.897,00	\$ 540.000,00	\$ 14.162.697,00
Interés	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja antes de impuestos		-\$ 100.460.542,46	\$ 64.495.332,36	\$ 300.973.751,02	\$ 573.764.496,48	\$ 1.047.315.655,41
Impuestos		-\$ 30.138.162,74	\$ 19.348.599,71	\$ 90.292.125,31	\$ 172.129.348,95	\$ 314.194.696,62
Flujo de caja después de impuestos		-\$ 70.322.379,72	\$ 45.146.732,66	\$ 210.681.625,72	\$ 401.635.147,54	\$ 733.120.958,79
Depreciación		\$ 12.954.897,00	\$ 12.954.897,00	\$ 12.954.897,00	\$ 540.000,00	\$ 14.162.697,00
Amortización		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión inicial (1000)	\$ 462.827.912,00					
Recuperación capital de trabajo						\$ 413.400.000,00
Valor de salvamento						\$ 27.245.394,00
Flujo de caja neto	-\$ 462.827.912,00	-\$ 57.367.482,72	\$ 58.101.629,66	\$ 223.636.522,72	\$ 402.175.147,54	\$ 1.187.929.049,79

*Fuente: Trabajo de grado Luis Gabriel Martínez, 2017.*

En este segundo escenario, también se proyecta un flujo de caja a 5 años con recursos propios. En el año cero, se hace una inversión de \$462.827.912, para iniciar operación, en el año 1, se obtiene un déficit en el flujo de caja, aunque es menor con respecto al flujo de caja con financiación, en el año 3 y 4 se evidencia un crecimiento en los ingresos por tanto una mayor liquidez en el flujo de caja y en el año 5, recuperando el capital de trabajo y el valor de

salvamento por la venta de un activo, obtiene una liquidez en el flujo de caja igual al caso anterior (flujo de caja con financiamiento).

Analizando los dos casos del Estudio de E-Commerce, se llega a la conclusión que la mejor opción para llevar a cabo el manejo de la operación es financiándose con recursos propios, pues en los dos casos se obtiene déficit en el año 0 y el año 1 y a partir del 2 año se empieza a tener liquidez en el flujo de caja, la diferencia está en que aunque en el segundo caso se tiene un déficit mucho mayor en el año 0, en el 2 año su déficit es menor que en el caso 1 y a partir del año 3 la liquidez es mayor con respecto al caso 1.

De acuerdo con los casos expuestos anteriormente, se sugiere que se opte por ejecutar las actividades de la operación sin necesidad de préstamos, pues se evidencia que los intereses son muy altos y esto está provocando que haya menos liquidez para las operaciones de cada periodo.

Como autoras del presente trabajo, podemos tener en cuenta el estudio anterior para evaluar los posibles escenarios que se tienen al momento de financiar una inversión, pues al momento de financiarse no siempre es conveniente hacerlo por medio de entidades financieras ya que no siempre las condiciones de la deuda adquirida son las más favorables para la compañía, por ello se debe considerar realizar un comparativo de las opciones que se tengan al momento de hacer una inversión considerable y así elegir la que menos déficit genere en el flujo de caja.

## 2.10. Marco legal

Dentro de marco legal como se evidencia en la *Grafica 12*, se relaciona la normatividad más relevante para el funcionamiento de los laboratorios farmacéuticos y el ejercicio profesional, la regulación de medicamentos y dispositivos médicos.

**Grafica 12:** Normatividad Colombiana para la industria farmacéutica y ley de reorganización.

TIPO	NUMERO	ENTIDAD	DESCRIPCION
<b>Funcionamiento de los establecimientos Farmaceuticos y el ejercicio de la profesión.</b>			
Ley	23/62	Ministerio de educación.	Por el cuál se reglamenta el ejercicio de la profesión de químico farmacéutico y se dictan otras disposiciones.
Ley	212/95	Invima	Por el cuál se reglamenta la profesión de químico farmacéutico y se dictan otras disposiciones.
Acuerdo	0813	Ministerio de salud	Reglamento de control y funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos.
Resolución	1403/07	Invima	Por el cual se determina el Modelo de Gestion del Servicio Farmaceutico, se adopta el manual de condiciones esenciales y procedimientos y se dictan otras disposiciones.
<b>Legislación en medicamentos.</b>			
Ley	9/79	Secretaria distrital de salud	Código sanitario nacional.
Decreto	3466/82	Invima	Por el cual se dictan normas relativas a la idoneidad, la calidad, las garantías, las marcas, las leyendas, las propagandas y la fijación pública de precios de bienes y servicios, la responsabilidad de sus productores, expendedores y proveedores, y se dictan otras disposiciones.
Decreto	677/95	Invima	Por el cual se reglamenta parcialmente el Régimen de Registros y Licencias, el Control de Calidad, así como el Régimen de Vigilancia Sanitaria de Medicamentos, Cosméticos, Preparaciones Farmacéuticas a base de Recursos Naturales, Productos de Aseo, Higiene y Limpieza y otros productos de uso doméstico y se dictan otras disposiciones sobre la materia.

Decreto	2085/02	Ministerio de salud	Por el cual se reglamentan aspectos relacionados con la información suministrada para obtener registro sanitario respecto a nuevas entidades químicas en el área de medicamentos.
Resolución	114/04	Ministerio de protección social	Por la cuál se reglamenta la información promocional o publicitaria de los medicamentos de venta sin prescripción facultativa o venta libre.
Decreto	3050/05	Ministerio de protección	Por el cuál se reglamenta en expendio de medicamentos.
Decreto	2086/10	Ministerio de protección social	Por el cual se establece el procedimiento acelerado de evaluación de solicitudes de Registro Sanitario para Medicamentos por razones de interés público o salud pública y se dictan otras disposiciones.
Decreto	1313/10	Ministerio de protección social	Por el cual se fijan los requisitos y procedimientos para autorizar importaciones paralelas de Medicamentos y Dispositivos Médicos
<b>Legislación de dispositivos médicos.</b>			
Resolución	11803/98	Ministerio de salud	Control sanitario de algunos productos.
Resolución	434/01	Ministerio de salud	Evaluación e importación de tecnologías biomédicas, se define las de importación controlada y se dictan otras disposiciones.
Decreto	4725/05	Ministerio de protección social	Por el cuál se reglamenta el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria de los dispositivos médicos para uso humano.
<b>Legislación organizacional.</b>			
Ley	1116	Congreso de la república	El proceso de reorganización pretende a través de un acuerdo, preservar las empresas viables y normalizar sus relaciones comerciales y crediticias, mediante su reestructuración operacional, administrativa, de activos o pasivos

*Fuente: Elaboración propia basada en la normatividad según entidad.*

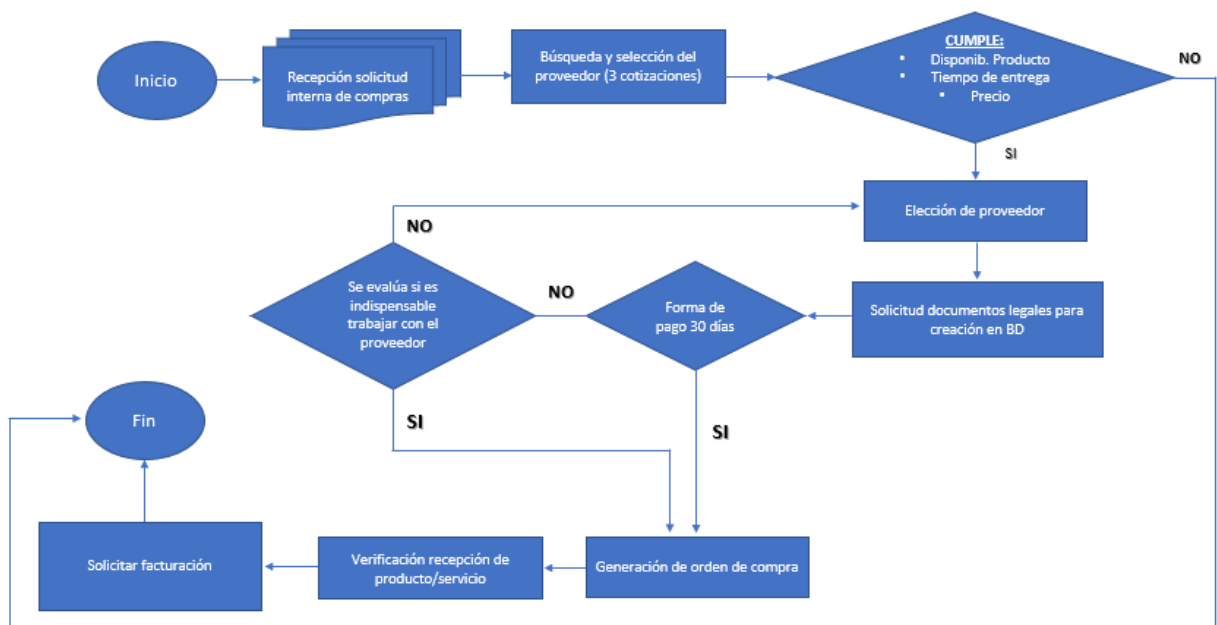
### CAPITULO 3: Análisis de procesos de áreas, indicadores financieros y propuesta de flujo de caja como herramienta financiera

En el presente capítulo, se realiza un análisis de los procesos de las áreas que mayor impacto tienen en el flujo de caja del Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S., también se analiza los indicadores financieros para así identificar en qué áreas y que rubros se debe controlar y mejorar su respectivo proceso y finalmente se realizará la propuesta de mejoramiento del flujo de caja en el proceso de tesorería.

#### 3.1. Identificar los procesos que impactan en el flujo de caja como herramienta financiera en el Laboratorio Farmacéutico ABC

Con el fin de identificar los procesos que impactan en el flujo de caja, se exponen por medio de flujogramas de procesos una breve descripción de lo que hace cada área y cuál es su impacto en el flujo de caja, para ello, se explican los procesos de compras, cartera, talento humano, comercio exterior, comercial y financiero.

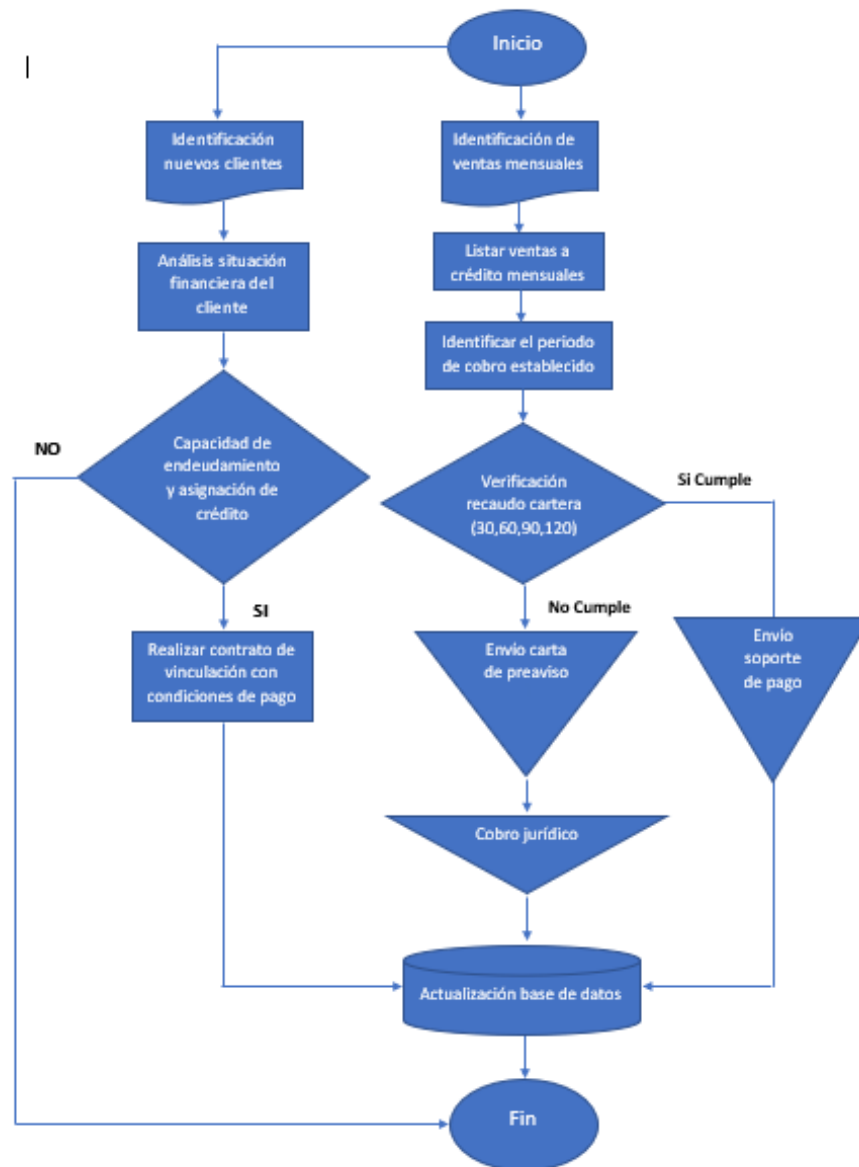
##### 3.1.1. Flujograma del proceso de compras.



*Fuente: Elaboración propia (basada en encuestas realizadas en la compañía)*

De acuerdo con flujograma de compras, se evidencia que dentro del proceso general el que mayor impacta directamente en el flujo de caja es el acuerdo de pago al que se llega con el proveedor, pues la compañía siempre debe buscar apalancarse mínimo 30 días con sus proveedores con el fin de no ver afectado su liquidez, se hará una excepción de este, solo cuando el insumo y/o servicio que cumpla con las especificaciones requeridas lo tenga un proveedor exclusivamente.

### 3.1.2. Flujograma del proceso de cartera.



*Fuente: Elaboración propia (basada en encuestas realizadas en la compañía, 2018)*

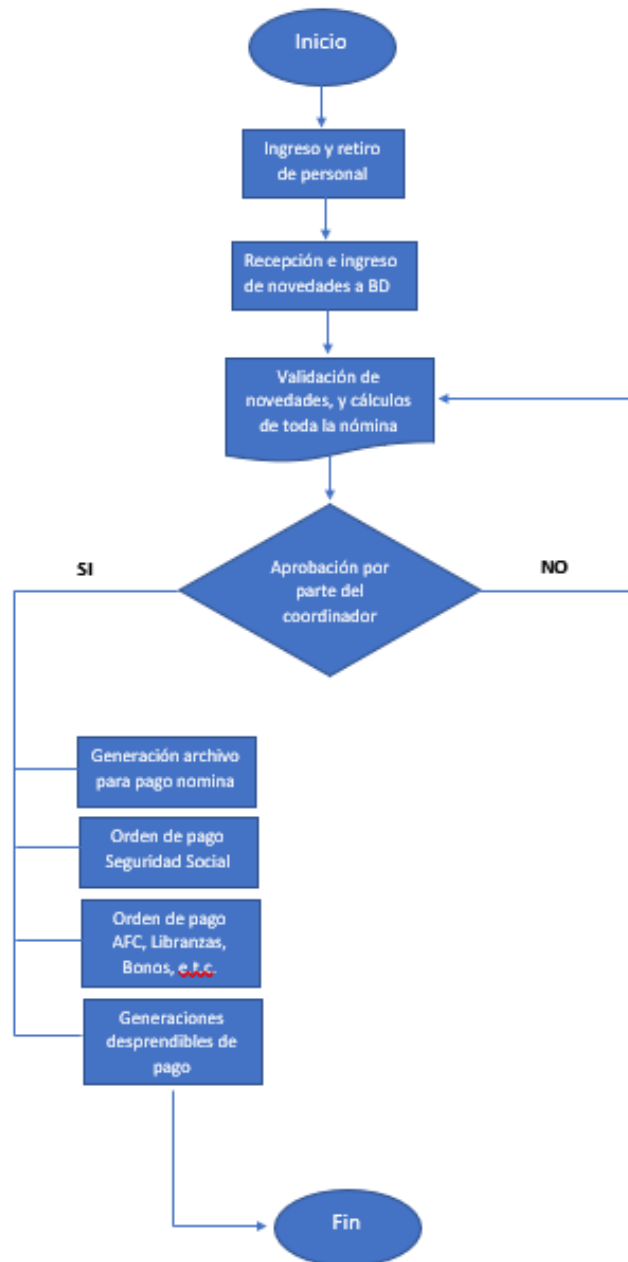
De acuerdo con el flujograma de cartera, se evidencia que dentro de proceso general el que mayor impacto tiene en el flujo de caja es la verificación del recaudo de cartera y los créditos asignados a (30, 60 y 90 días), el primero puesto que se debe realizar un estricto seguimiento de la cartera que se debe cobrar en los tiempos establecidos, pues este es el rubro más importante



que se tiene en el flujo de caja, ya que es de donde obtenemos los recursos para financiar la operación del Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S., en el segundo, es de vital importancia otorgar adecuada y cuidadosamente los créditos, pues al darse plazos muy largos y obtener crédito con proveedores muy cortos, también se verá afectado considerablemente el flujo de caja puesto que lo recaudado no sería suficiente para cumplir con todas las obligaciones.

También es importante analizar que el cliente tenga liquidez para tener la certeza de que pueda cumplir con los pagos para otorgar el crédito, pues si se llega a dar un cobro jurídico se tendría una gran posibilidad de recuperar el dinero.

### 3.1.3. Flujograma del proceso de talento humano.

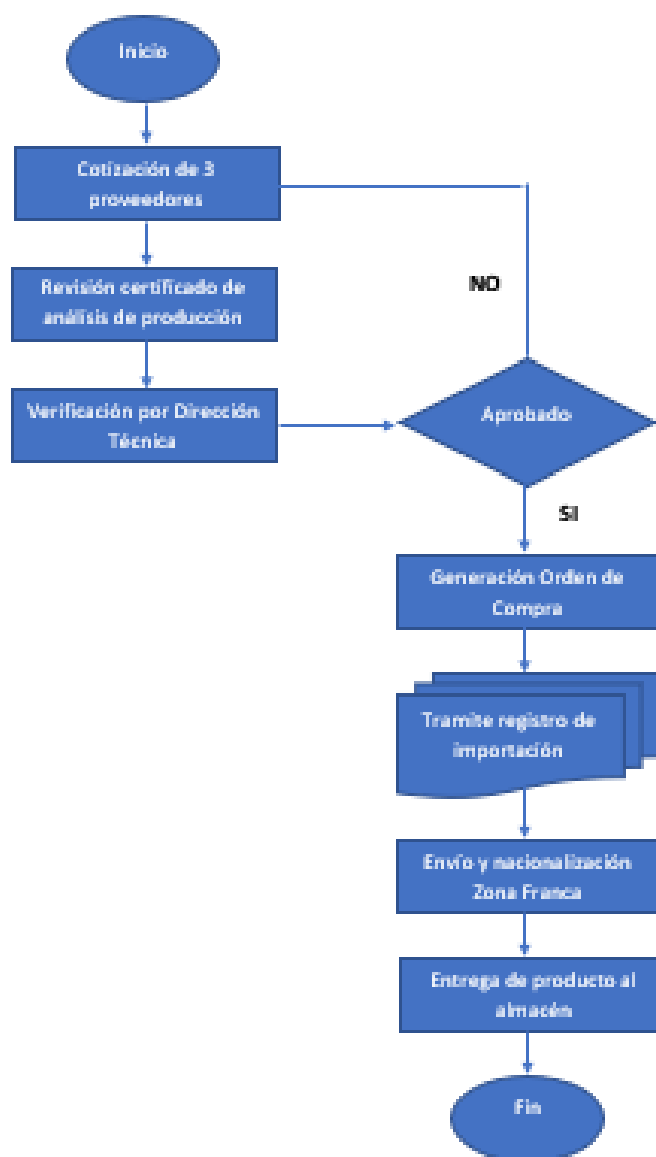


*Fuente: Elaboración propia (basada en encuestas realizadas en la compañía, 2018)*

De acuerdo con el flujograma de talento humano, se evidencia que dentro del proceso general el que mayor impacto tiene en el flujo de caja es el pago de la nómina, pago de seguridad

social y parafiscales, libranzas, bonos, AFC, entre otros, puesto que este es uno de los rubros más grandes que se pagan en el mes e impacta fuerte en la salida de recursos.

#### 3.1.4. Flujograma del proceso de comercio exterior.

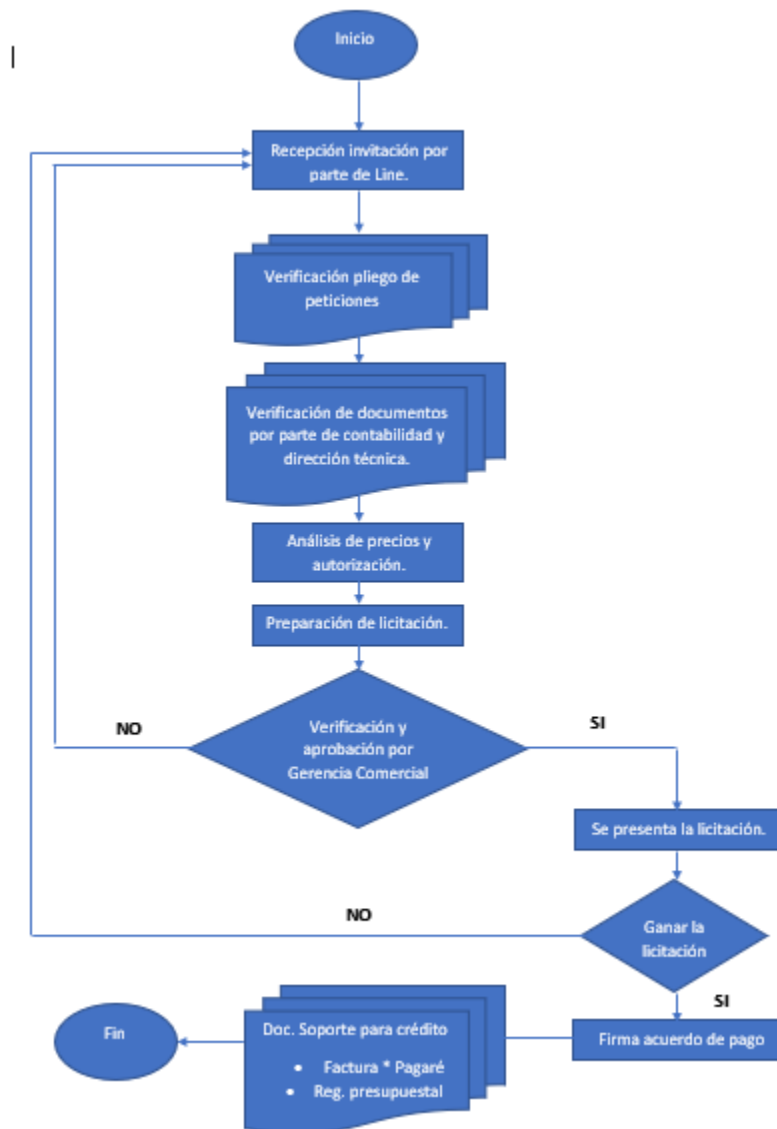


*Fuente: Elaboración propia (basada en encuestas realizadas en la compañía, 2018)*

De acuerdo con el flujograma de comercio exterior, se evidencia que dentro del proceso general el que mayor impacto tiene en el flujo de caja es el envío y nacionalización en zona franca y la entrega de producto al almacén, los dos se relacionan entre sí, puesto que si se nacionaliza rápido y se envía al almacén en cuanto se encuentre liberada la mercancía se evitarían sobre costos en el almacenaje de la mercancía en zona franca y a su vez pagos anticipados a los operadores logísticos, pues estos no trabajan a crédito.

Por lo anterior es importante que se cumplan los procesos en los tiempos establecidos estrictamente, debido a que la mayoría de los productos que maneja el Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S., de materia prima y medicamentos, son importados y estos llevan a cambios en la operación por las alzas de la TRM.

### 3.1.5. Flujograma del proceso comercial.

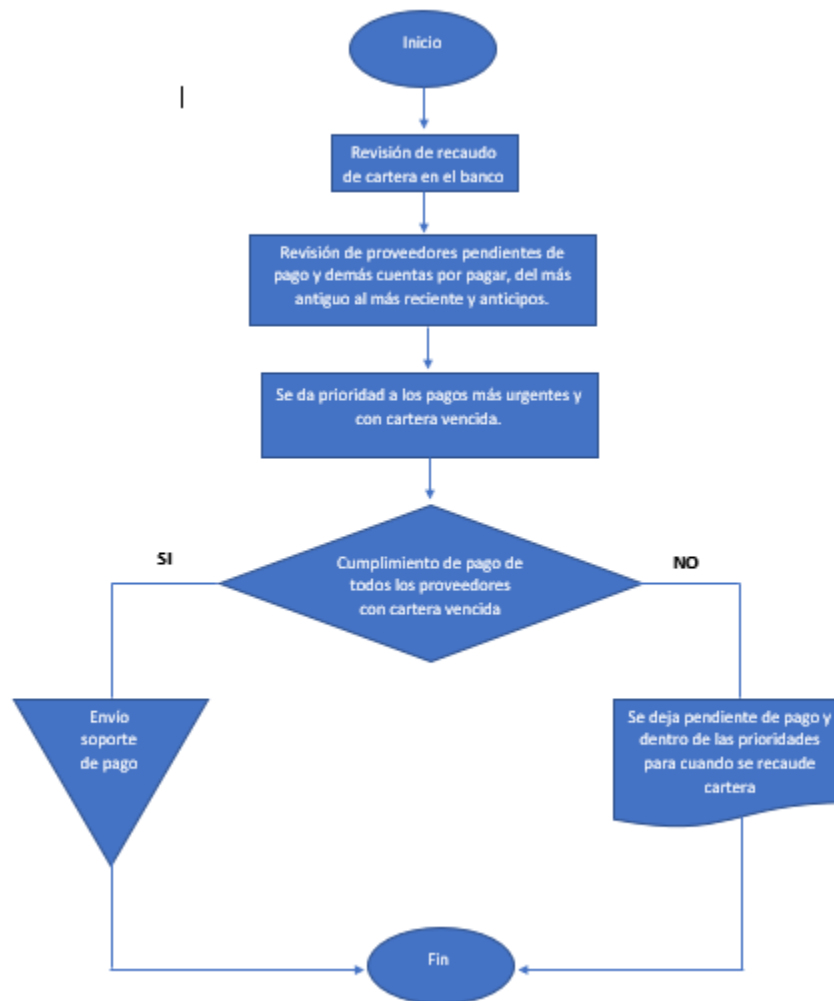


*Fuente: Elaboración propia (basada en encuestas realizadas en la compañía, 2018)*

De acuerdo con el flujograma del área comercial, se evidencia que dentro del proceso general el que mayor impacto tiene en el flujo de caja es el análisis de los precios y la firma del acuerdo de pago pactado, el primero, puesto que en algunas ocasiones para poder entrar a una licitación de deben bajar un pocos los precios y este se debe hacer teniendo en cuenta los márgenes mínimos en la disminución de un precio de acuerdo a lo establecido con la gerencia

comercial, a menor precio de negociación menor recaudo de cartera, el segundo puesto que por medio de licitaciones se obtiene más del 50% de los clientes y se otorgan la mayoría créditos a 60 y 90 días (según entrevista realizada), esto impacta fuertemente la entrada de dinero pues la rotación de cartera de clientes es más lenta que la de proveedores, lo que hace que se genere falta de liquidez en algunas ocasiones.

### 3.1.6. Flujograma del proceso financiero.



*Fuente: Elaboración propia (basada en encuestas realizadas en la compañía, 2018)*

De acuerdo con el flujograma financiero, se evidencia que es el proceso que tiene mayor relevancia con respecto a los procesos revisados anteriormente, pues en tesorería se confirma el recaudo exitoso en el banco de la gestión de recaudo que realiza el departamento de cartera, así mismo, se debe garantizar que dentro de su programación de pagos se encuentre la nómina, impuestos, anticipos y cartera de proveedores vencida y próxima a vencer, con el fin de dar

cumplimiento a los acuerdos pactados, evitar mayor endeudamiento y crear de nuevo confianza con los acreedores y proveedores.

Como lo veremos en nuestro flujo de caja los anticipos en la compañía tiene una participación significativa en la salida de recursos debido a la crisis que sufrió el Laboratorio. Al entrar en acuerdo de restructuración, se perdió credibilidad con los proveedores y acreedores y para continuar trabajando con algunos de ellos, solicitan que se les realicen pagos por anticipado.

### **3.2. Análisis del comportamiento de los indicadores financieros que impactan el flujo de caja en el Laboratorio Farmacéutico ABC SAS**

Con base en los Estados Financieros de los años 2014 al 2017, se analiza el comportamiento de los indicadores financieros con el fin de identificar los rubros que mayor impacto tienen sobre el flujo de efectivo del laboratorio.



### 3.2.1. Estado de situación financiera y estado de resultados comparativos años 2014 – 2015

A continuación, se presentan los estados financieros comparativos de los años 2014 - 2015 del Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S. a los cuales se les realiza análisis horizontal y vertical y de allí partir para realizar el análisis a los indicadores financieros del mismo periodo.

**Tabla 1:** Estado de situación financiera comparativo año 2014 - 2015

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA LABORATORIO FARMACEUTICO ABC (Valores Expresados en Miles de Pesos Colombianos)						
	ANALISIS VERTICAL				HORIZONTAL	
	NIIF 201512	%	NIIF 201412	%	Variación	%
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo y Equivalente del Efectivo	63,636	0.30%	184,702	0.67%	-115,066	-62.30%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes	10,893,331	46.77%	9,546,193	34.38%	1,347,138	14.11%
Inventarios	2,869,991	12.32%	2,966,312	10.68%	-96,321	-3.25%
Diferidos	8,335	0.04%	229,062	0.82%	-220,727	-96.36%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>13,841,293</b>	<b>59.42%</b>	<b>12,926,269</b>	<b>46.55%</b>	<b>915,024</b>	<b>7.08%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Inversiones	1,841,689	7.91%	1,520,606	5.48%	321,083	21.12%
Propiedad Planta y Equipo Neto	7,323,319	31.44%	9,593,708	34.55%	-2,270,389	-23.67%
Otros Activos Diferidos	285,933	1.23%	3,728,809	13.43%	-3,442,876	-92.33%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>9,450,941</b>	<b>40.58%</b>	<b>14,843,123</b>	<b>53.45%</b>	<b>-5,392,182</b>	<b>-36.33%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>23,292,234</b>	<b>100%</b>	<b>27,769,392</b>	<b>100.00%</b>	<b>-4,477,158</b>	<b>-16.12%</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Obligaciones Financieras	2,907,080	15.48%	4,808,858	27.79%	-1,901,778	-39.33%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	6,279,536	33.43%	6,287,646	36.34%	-8,110	-0.13%
Obligaciones Laborales	351,101	1.87%	784,905	4.54%	-433,804	-55.27%
Pasivo por Impuestos	457,356	2.44%	335,721	1.94%	121,635	36.23%
Pasivos Estimados y Provisiones	781,317	4.16%	115,539	0.67%	665,778	576.24%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>10,776,390</b>	<b>57.38%</b>	<b>12,332,669</b>	<b>71.28%</b>	<b>-1,556,279</b>	<b>5.96%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Obligaciones Financieras	5,250,528	27.95%	2,111,189	12.20%	3,139,339	148.70%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	2,755,311	14.67%	2,857,920	16.52%	-102,609	-3.59%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8,005,839</b>	<b>42.62%</b>	<b>4,969,109</b>	<b>28.72%</b>	<b>3,036,730</b>	<b>61.11%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>18,782,229</b>	<b>100%</b>	<b>17,301,778</b>	<b>100%</b>	<b>1,480,451</b>	<b>8.56%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	3,000,000	66.52%	3,000,000	66.52%	0	0.00%
Reservas	409,009	9.07%	409,009	9.07%	0	0.00%
Resultados del Periodo	411,608	9.13%	-1,037,342	-23.00%	1,448,950	-139.68%
Utilidades Acumuladas	689,388	15.29%	1,726,730	38.29%	-1,037,342	-60.08%
Pérdidas Acumuladas	0	0.00%	6,369,217	141.22%	-6,369,217	-100.00%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>4,510,005</b>	<b>100.00%</b>	<b>10,467,614</b>	<b>100%</b>	<b>-5,957,609</b>	<b>-56.91%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>23,292,234</b>		<b>27,769,392</b>		<b>-4,477,158</b>	<b>-16.12%</b>
	0		0		0	

Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)

**Tabla 2:** Estado de resultado comparativo año 2014 – 2015

<b>ESTADO DE RESULTADOS DEL PERIODO</b>						
(Valores Expresados en Miles de Pesos Colombianos)						
	<b>ANALISIS VERTICAL</b>				<b>HORIZONTAL</b>	
	<b>201512</b>	<b>%</b>	<b>201412</b>	<b>%</b>	<b>Variación</b>	<b>%</b>
Ingresos de Actividades Ordinarias	15,760,971	100.00%	17,931,486	100.00%	-2,170,515	-12.10%
Costo de Ventas	5,615,376	35.63%	5,370,877	29.95%	244,499	4.55%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>10,145,595</b>	<b>64.37%</b>	<b>12,560,609</b>	<b>70.05%</b>	<b>(2,415,014)</b>	<b>-19.23%</b>
Gastos de Administración	6,386,692	40.52%	3,634,745	20.27%	2,751,947	75.71%
Gastos de Ventas	5,417,854	34.38%	9,140,965	50.98%	-3,723,111	-40.73%
<b>Resultados de actividades de la operación</b>	<b>11,804,546</b>	<b>74.90%</b>	<b>12,775,710</b>	<b>71.25%</b>	<b>(971,164)</b>	<b>-7.60%</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>(1,658,951)</b>	<b>-10.53%</b>	<b>(215,101)</b>	<b>-1.20%</b>	<b>(3,386,178)</b>	<b>671%</b>
Ingreso Financiero	6,749,232	42.82%	2,391,810	13.34%	4,357,422	182.18%
Costos Financieros	4,217,973	26.76%	3,059,301	17.06%	1,158,672	37.87%
<b>Costo Financiero Neto</b>	<b>2,531,259</b>	<b>16.06%</b>	<b>(667,491)</b>	<b>-3.72%</b>	<b>3,198,750</b>	<b>-479.22%</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>872,308</b>	<b>5.53%</b>	<b>(882,592)</b>	<b>-4.92%</b>	<b>1,754,900</b>	<b>-198.83%</b>
Gasto por Impuesto a las Ganancias	460,700	2.92%	154,750	0.86%	305,950	197.71%
<b>Resultados del Periodo</b>	<b>411,608</b>	<b>2.61%</b>	<b>(1,037,342)</b>	<b>-5.79%</b>	<b>1,448,950</b>	<b>-139.68%</b>

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

En la *Tabla 1* y *2*, se presenta el estado de situación financiera y el estado de resultados comparativos de los años 2014 -2015, allí, se realiza un análisis vertical y otro horizontal, donde se toma como base para analizar en qué rubro se concentra mayores variaciones, a partir de este se realizan los indicadores financieros que se presentan a continuación con sus respectivos análisis.

A continuación, se presentan los indicadores financieros basados en los estados financieros presentados anteriormente.

### 3.2.2. Análisis de indicadores financieros del año 2014

En los indicadores financieros del año 2014, se analiza el comportamiento de los indicadores de liquidez, endeudamiento y actividad.

**Tabla 3:** Indicadores financieros 2014

Indicadores Financieros 2014				
Indice			Análisis	
Indicador	Formula	valor		
<b>Liquidez</b>	Razón Corriente	ACTIVO CTE/PASIVO CTE	1.05	El negocio dispone de \$ 01 para cancelar cada para (\$1) que adeuda a corto plazo
	Prueba ácida	ACTIVO CTE - INVENTARIOS/PASIVO CTE	0.82	ATENCIÓN, La empresa NO dispone de efectivo para cancelar sus deudas a corto plazo, presentara dificultades de efectivo.
	Capital Neto de Trabajo	ACTIVO CTE-PASIVO CTE	593,600,000	El negocio dispone de \$ 593,600,000.00 para cancelar cada para (\$1) que adeuda a corto plazo, sin recurrir a realizar las inventarias.
<b>Endeudamiento</b>	Nivel de Endeudamiento	TOTAL PASIVO/TOTAL ACTIVO	62.31%	Los acreedores van a pagar el 62% de la compañía, es decir, de la misma manera corren con un % igual de riesgo en caso de dificultades de liquidez del negocio ( % de 50/50). Los socios corren con el % restante de las deudas.
	Concentración del Endeudamiento a Corto Plazo	PASIVO CTE/TOTAL PASIVO	71.28%	ATENCIÓN, el 71% La empresa dispone de efectivo suficiente para cancelar las obligaciones a corto plazo. (REF. Relación de Financiación Activos Corriente y No Corriente).! Revisar si existe mucha
	Cobertura de Intereses	UTILIDAD OPERACIONAL/GASTOS FINANCIEROS	- 1.01	ATENCIÓN, La empresa tiene una pérdida operativa la cual empeora la situación de financiación del negocio. Por lo tanto enfrentará situaciones difíciles con las deudas financieras.
	Apalancamiento Total	TOTAL PASIVO/TOTAL PATRIMONIO	1.65	ATENCIÓN, la empresa esta financiandose en mayor medida con recursos externos hacienda que los acreedores miran con cautela la situación del negocio en caso de presentar pérdidas
	Apalancamiento a Corto Plazo	TOTAL PASIVO CTE/TOTAL PATRIMONIO	1.18	ATENCIÓN, la empresa esta financiandose en mayor medida con recursos externos hacienda, que los acreedores miran con cautela la situación del negocio en caso de presentar pérdidas
	Apalancamiento Financiera	OBLIG.FINANC.CTE+OBLIG.FIN.NCTE/T.PATRIMONIO	0.66	ATENCIÓN, la empresa esta financiandose en mayor medida con entidades crediticias. Revisar la TIR de la financiación del negocio

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

<b>Actividad</b>	Rotación de Activos Fijos	VENTAS NETAS / TOTAL ACTIVOS FIJOS	1.87	Los Activos Fijos han rotado 002 veces en el período, lo que indica que las ventas son mayores que la inversión en activos a la fecha.
	Margen Bruto (de Utilidad)	UTILIDAD BRUTA/VENTAS NETAS	70.05%	Las ventas de la empresa generan el 070% de la utilidad bruta.
	Margen Operacional (de Utilidad)	UTILIDAD OPERACIONAL/VTAS NETAS	-1.20%	ATENCIÓN, La empresa está generando pérdida operativa, revise su situación de ventas y costos del negocio.
	Margen Neto (de Utilidad)	UTILIDAD NETA/VTAS NETAS	-5.79%	ATENCIÓN, La empresa acumula una pérdida neta. Revise su situación de ventas, los costos y gastos del período.
	Rotación de Cartera	VENTAS NETAS/PROMEDIO CARTERA AÑO	4.64	La cartera de la empresa rota 05 veces.
	Días de Cartera	CXC COMERCIALES * 360 / VENTAS NETAS	77.58	ATENCIÓN, La empresa ha estado recaudando su cartera en los niveles esperados. Revise su situación.
	Días de Pago Proveedores	CXP PROVEEDORES * 360 / COMPRAS NETAS	40.27	ATENCIÓN, La empresa está pagando de manera anticipada sus obligaciones con los Proveedores. Revise las condiciones de crédito.
	Rotación de Inventarios	COSTO DE VENTAS / INVENTARIO PROMEDIO (PROMEDIO ES EL INICIAL + FINAL / 2)	2.38	ATENCIÓN, La empresa maneja una rotación deficiente de su inventario. El valor del inventario es muy alta para el nivel de ventas netas.
	Días de Inventarios	COSTO DE VENTAS / INVENTARIO PROMEDIO (PROMEDIO ES EL INICIAL + FINAL / 2)	151.09	ATENCIÓN, La empresa maneja un día de inventario superior a los 120 días establecidos como día máximo de rotación.
	Ciclo Operacional	DÍAS DE CARTERA + DÍAS DE INVENTARIOS	228.67	ATENCIÓN, La empresa maneja un ciclo operacional por encima de lo establecido que es de 156 días mínima y esto se refleja en el endeudamiento financiero para poder abastecer su deuda.
	Ciclo Efectivo	CICLO OPERACIONAL - DÍAS DE PROVEEDORES	188.40	ATENCIÓN, Con un ciclo de Efectivo tan largo la empresa está financiando con recursos fuera de la operación para poder cumplir con sus obligaciones.

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

En la *Tabla 3*, se analizan los indicadores financieros del Laboratorio Farmacéutico ABC SAS correspondientes al año 2014, donde se evidencia que la compañía no cuenta con suficiente liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo, pues los inventarios hacen un peso considerable en el activo corriente y estos no son convertibles en dinero a corto plazo.

En cuanto al endeudamiento, el laboratorio se encuentra en el año 2014, seriamente endeudado con los proveedores y acreedores, estas deudas son a largo plazo.

En cuanto a los indicadores de actividad, la cartera es uno de los rubros que afecta más los indicadores del año 2014, pues la cartera no se recaudó correctamente y esto generó que solo rotara 5 veces en el año.

También se evidencia que se tuvo exceso de inventario comparado con las ventas realizadas y esto genera sobrecostos en almacenamiento y congelamiento en el capital de trabajo.

El ciclo operacional es muy largo, la compañía se tarda 228 en recuperar la cartera.

### 3.2.3. Análisis de indicadores financieros del año 2015

En los indicadores financieros del año 2015, se analiza el comportamiento de los indicadores de liquidez, endeudamiento y actividad.

**Tabla 4:** Indicadores financieros 2015

Laboratorio Farmaceutico ABC				
Indicadores financieros 2015				
	Indice		Análisis	
	Formula			
Liquidez	Razón Corriente	ACTIVO CTE/PASIVO CTE	1.28	El negocio dispone de \$ 01 para cancelar cada peso (\$1) que adeuda a corto plazo
	Prueba Ácida	ACTIVO CTE - INVENTARIOS/PASIVO CTE	1.02	El negocio dispone de \$ 01 para cancelar cada peso (\$1) que adeuda a corto plazo, sin recurrir a realizar los inventarios.
	Capital Neto de Trabajo	ACTIVO CTE-PASIVO CTE	3,064,903,000	El negocio dispone de \$ 3064903000.00 para cancelar cada peso (\$1) que adeuda a corto plazo, sin recurrir a realizar los inventarios.
Endeudamiento	Nivel de Endeudamiento	TOTAL PASIVO/TOTAL ACTIVO	80.64%	Los acreedores son dueños del 81% de la compañía, es decir, de la misma manera corren con
	Concentración del Endeudamiento a Corto Plazo	PASIVO CTE/TOTAL PASIVO	57.38%	ATENCION, el 57% La empresa dispone de efectivo suficiente para cancelar las obligaciones a corto plazo. (REF. Relación de Financiación Activos Corriente y No Corriente). ! Revisar si existe mucho efectivo circulante !
	Cobertura de Intereses	UTILIDAD OPERACIONAL / GASTOS FINANCIEROS	2.04	ATENCION, La empresa tiene una pérdida operativa lo cual empeora la situación de financiación del negocio. Por lo tanto enfrentará situaciones difíciles con los pagos financieros.
	Apalancamiento Total	TOTAL PASIVO/TOTAL PATRIMONIO	4.16	ATENCION, la empresa esta financiandose en mayor medida con recursos externos haciendo que los acreedores miren con cautela la situación del negocio en caso de presentarse pérdidas
	Apalancamiento a Corto Plazo	TOTAL PASIVO CTE/TOTAL PATRIMONIO	2.39	ATENCION, la empresa esta financiandose en mayor medida con recursos externos haciendo, que los acreedores miren con cautela la situación del negocio en caso de presentarse pérdidas
	Apalancamiento Financiero	OBLIG.FINANC.CTE+OBLIG. FIN.NCTE/ T.PATRIMONIO	1.81	ATENCION, la empresa esta financiandose en mayor medida con entidades crediticias. Revisar la TIR de la operación del negocio.

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

	Rotación de Activos Fijos	VENTAS NETAS / TOTAL ACTIVOS FIJOS	2.15	Los Activos Fijos han rotado 002 veces en el período, lo que indica que las ventas son mayores que lo invertido en activos a la fecha.
	Margen Bruto (de Utilidad)	UTILIDAD BRUTA/VENTAS NETAS	64.37%	Las ventas de la empresa generaron el 064% de la utilidad bruta.
	Margen Operacional (de Utilidad)	UTILIDAD OPERACIONAL/VTAS NETAS	-10.53%	ATENCION, La empresa está generando perdida operativa, revise su situación de ventas y costo del negocio.
	Margen Neto (de Utilidad)	UTILIDAD NETA/VTAS NETAS	2.61%	Las ventas de la empresa generaron el 2.61% de la utilidad neta.
	Rotación de Cartera	VENTAS NETAS/PROMEDIO	6.06	La cartera de la empresa rota 06 veces.
<b>Actividad</b>	Días de Cartera	C X C COMERCIALES * 360 / VENTAS NETAS	59.44	La cartera de la empresa rota 59.4 días.
	Días de Pago Proveedores	CXP PROVEEDORES * 360 / COMPRAS NETAS	119.25	Las condiciones de Credito de los Proveedores son de 119 días.
	Rotación de Inventarios	COSTO DE VENTAS / INVENTARIO PROMEDIO(PROMEDIO ES	1.88	ATENCION, La empresa maneja una rotación deficiente de su inventario. El valor del inventario es muy alto para el nivel de ventas netas.
	Días de Inventarios	COSTO DE VENTAS / INVENTARIO PROMEDIO(PROMEDIO ES	191.70	ATENCION, La empresa maneja unos días de inventario superiores a los 104 días establecidos como días máximos de rotación
	Ciclo Operacional	DIAS DE CARTERA + DIAS DE INVENTARIOS	251.14	ATENCION, La empresa maneja un ciclo operacional por encima de lo establecido que es de 156 días mínimo y esto se reflejara en el endeudamiento financiero para poder apalancar
	Ciclo Efectivo	CICLO OPERACIONAL - DIAS DE PROVEEDORES	131.89	ATENCION, Con un ciclo de Efectivo tan largo la empresa se esta financiando con recursos fuera de la operacion para cumplir con sus obligaciones

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

En la *Tabla 4*, se analizan los indicadores financieros del Laboratorio Farmacéutico ABC SAS correspondientes al año 2015, donde se evidencia que la compañía cuenta con suficiente liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo, pues sin contar con sus inventarios cuenta con \$1.02 por cada peso que deben a corto plazo.

En cuanto al endeudamiento, el laboratorio se encuentra en el año 2015, seriamente endeudado con los proveedores y acreedores, estas deudas son a largo plazo.

En cuanto a los indicadores de actividad, la cartera es uno de los rubros que afecta más los indicadores del año 2015, pues la cartera no se recaudó correctamente y esto generó que solo rotara 6 veces en el año.

También se evidencia que se tuvo exceso de inventario comparado con las ventas realizadas y esto genera sobrecostos en almacenamiento y congelamiento en el capital de trabajo.

El ciclo operacional es muy largo, la compañía se tarda 251 en recuperar la cartera.



### 3.2.4. Estado de situación financiera y estado de resultados comparativos años 2016 - 2017

A continuación, se presentan los estados financieros comparativos de los años 2016 - 2017 del Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S. a los cuales se les realiza análisis horizontal y vertical y de allí partir para realizar el análisis a los indicadores financieros del mismo periodo.

**Tabla 5:** Estado de situación financiera comparativo año 2016 - 2017

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA LABORATORIO FARMACEUTICO ABC (Valores expresados en Millones de Pesos Colombianos)						
	ANALISIS VERTICAL		ANALISIS HORIZONTAL			
	2017	%	2016	%	Variación	%
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo y Equivalente del Efectivo	577,437	1.82%	174,336	0.60%	403,101	231.22%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes	11,385,510	35.95%	7,443,136	25.69%	3,942,374	52.97%
Inventarios	2,473,249	7.81%	2,819,002	9.73%	-345,753	-12.27%
Diferidas	457,415	1.44%	300,969	1.04%	156,446	51.98%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>14,893,611</b>	<b>47.03%</b>	<b>10,737,443</b>	<b>37.06%</b>	<b>4,156,168</b>	<b>38.71%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	7,434,829	23.48%	8,320,809	28.72%	-885,980	-10.65%
Inventarios	315,199	1.00%	330,825	1.14%	-15,626	-4.72%
Propiedad Planta y Equipo	8,863,281	27.99%	9,270,077	32.00%	-406,796	-4.39%
Otras Activas Diferidas	160,000	0.51%	311,100	1.07%	-151,100	-48.57%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>16,773,309</b>	<b>52.97%</b>	<b>18,232,811</b>	<b>62.94%</b>	<b>-1,459,502</b>	<b>-8.00%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>31,666,920</b>	<b>100%</b>	<b>28,970,254</b>	<b>100.00%</b>	<b>2,696,666</b>	<b>9.31%</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Obligaciones Financieras	1,455,674	5.28%	0	0.00%	1,455,674	-48.57%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	4,434,917	16.09%	2,197,827	8.28%	2,237,090	101.79%
Obligaciones Laborales	296,129	1.07%	274,570	1.03%	21,559	7.85%
Provisión por Impuestos	1,663,303	6.03%	754,681	2.84%	908,622	120.40%
Provisión Estimada y Provisiones	46,710	0.17%	5,510	0.02%	41,200	747.73%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>7,896,733</b>	<b>28.65%</b>	<b>3,232,588</b>	<b>12.18%</b>	<b>4,664,145</b>	<b>5.96%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Obligaciones Financieras	9,317,448	33.80%	11,093,255	41.81%	-1,775,807	-16.01%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	9,842,933	35.71%	11,514,574	43.40%	-1,671,641	-14.52%
Provisión por Impuestos	421,921	1.53%	598,555	2.26%	-176,634	-29.51%
Otras Pasivas No Financieras No Corrientes	86,921	0.32%	94,388	0.36%	-7,467	-7.91%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>19,669,223</b>	<b>71.35%</b>	<b>23,300,772</b>	<b>87.82%</b>	<b>-3,631,549</b>	<b>-15.59%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>27,565,956</b>	<b>100%</b>	<b>26,533,360</b>	<b>100%</b>	<b>1,032,596</b>	<b>3.89%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	3,000,000	73.15%	3,000,000	73.15%	0	0.00%
Reservas	493,899	12.04%	450,170	10.98%	43,729	9.71%
Efectos de adaptación por primera vez	-3,713,039	-90.54%	-3,713,039	-90.54%	0	0.00%
Resultado del Periodo	1,664,070	40.58%	-1,974,639	-48.15%	3,638,709	-184.27%
Utilidad Acumulada	3,693,377	90.06%	5,711,745	139.28%	-2,018,368	-35.34%
Pérdida Acumulada	-1,037,343	-25.30%	-1,037,343	-25.30%	0	0.00%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>4,100,964</b>	<b>100.00%</b>	<b>2,436,894</b>	<b>100%</b>	<b>1,664,070</b>	<b>68.29%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>31,666,920</b>		<b>28,970,254</b>		<b>2,696,666</b>	<b>9.31%</b>

Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)

**Tabla 6:** Estado de resultados comparativo año 2016 – 2017

LABORATORIO FARMACEUTICO ABC						
RESULTADOS DEL PERIODO						
(Valores Expresados en Miles de Pesos Colombianos)						
	ANALISIS VERTICAL				HORIZONTAL	
	201712	%	201612	%	Variación	%
Ingresos de Actividades Ordinarias	23,022,505	100.00%	15,298,807	100.00%	7,723,698	50.49%
Costo de Ventas	5,615,237	24.39%	4,828,186	31.56%	787,051	16.30%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>17,407,268</b>	<b>75.61%</b>	<b>10,470,621</b>	<b>68.44%</b>	<b>6,936,647</b>	<b>66.25%</b>
Gastos de Administración	4,276,798	18.58%	3,241,493	21.19%	1,035,305	31.94%
Gastos de Ventas	10,053,004	43.67%	7,357,691	48.09%	2,695,313	36.63%
<b>Resultados de actividades de la operación</b>	<b>14,329,802</b>	<b>62.24%</b>	<b>10,599,184</b>	<b>69.28%</b>	<b>3,730,618</b>	<b>35.20%</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>3,077,466</b>	<b>13.37%</b>	<b>(128,563)</b>	<b>-0.84%</b>	<b>10,667,265</b>	<b>-2493.74%</b>
Ingreso Financiero	4,717,769	20.49%	4,057,659	26.52%	660,110	16.27%
Costos Financieros	5,471,605	23.77%	5,464,774	35.72%	6,831	0.13%
<b>Costo Financiero Neto</b>	<b>(753,836)</b>	<b>-3.27%</b>	<b>(1,407,115)</b>	<b>-9.20%</b>	<b>653,279</b>	<b>-46.43%</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>2,323,630</b>	<b>10.09%</b>	<b>(1,535,678)</b>	<b>-10.04%</b>	<b>3,859,308</b>	<b>-251.31%</b>
Gasto por Impuesto a las Ganancias	659,560	2.86%	438,961	2.87%	220,599	50.25%
<b>Resultados del Periodo</b>	<b>1,664,070</b>	<b>7.23%</b>	<b>(1,974,639)</b>	<b>-12.91%</b>	<b>3,638,709</b>	<b>-184.27%</b>

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

En la *Tabla 5* y *6*, se presenta el estado de situación financiera y estado de resultados comparativos de los años 2016 -2017, allí, se realiza un análisis vertical y otro horizontal, donde se toma como base para analizar en qué rubro se concentra mayores variaciones, a partir de este se realizan los indicadores financieros que se presentan a continuación con sus respectivos análisis.

A continuación, se presentan los indicadores financieros basados en los estados financieros presentados anteriormente.

### 3.2.5. Análisis de indicadores financieros del año 2016

En los indicadores financieros del año 2016, se analiza el comportamiento de los indicadores de liquidez, endeudamiento y actividad.

**Tabla 7:** Indicadores financieros 2016

Laboratorio Farmaceutico ABC				
Indicadores financieros 2016				
Indice			Análisis	
Indicador	Formula	valor		
Liquidez	Razón Corriente	$\text{ACTIVO CTE} / \text{PASIVO CTE}$	3.32	El negocio dispone de \$ 03 para cancelar cada para (\$1) que adeuda a corto plazo
	Prueba Ácida	$\text{ACTIVO CTE} - \text{INVENTARIOS} / \text{PASIVO CTE}$	1.37	El negocio dispone de \$ 01 para cancelar cada para (\$1) que adeuda a corto plazo, sin recurrir a realizar las inventarias.
	Capital Neto de Trabajo	$\text{ACTIVO CTE} - \text{PASIVO CTE}$	7,504,855,000	El negocio dispone de \$ 7504855000.00 para cancelar cada para (\$1) que adeuda a corto plazo, sin recurrir a realizar las inventarias.
Endeudamiento	Nivel de Endeudamiento	$\text{TOTAL PASIVO} / \text{TOTAL ACTIVO}$	91.59%	Los acreedores son dueños del 92% de la compañía, es decir, de la misma manera corren con un riesgo en caso de dificultades de liquidez del negocio (X de 50/50). Los socios corren con el X restante de los deudas.
	Concentración del Endeudamiento a Corto Plazo	$\text{PASIVO CTE} / \text{TOTAL PASIVO}$	12.18%	ATENCIÓN, el 12% La empresa dispone de efectivo suficiente para cancelar las obligaciones a corto plazo. (REF. Relación de Financiación Activo Corriente y No Corriente). ¡Revisar!
	Cobertura de Intereses	$\text{UTILIDAD OPERACIONAL} / \text{GASTOS FINANCIEROS}$	- 1.63	ATENCIÓN, La empresa tiene una pérdida operativa la cual empeora la situación de financiación del negocio. Por lo tanto enfrentará situaciones difíciles con los costos financieros.
	Apalancamiento Total	$\text{TOTAL PASIVO} / \text{TOTAL PATRIMONIO}$	10.89	ATENCIÓN, la empresa está financiándose en mayor medida con recursos externos haciendo que los acreedores miren con cautela la situación del negocio en caso de presentar pérdidas
	Apalancamiento a Corto Plazo	$\text{TOTAL PASIVO CTE} / \text{TOTAL PATRIMONIO}$	1.33	ATENCIÓN, la empresa está financiándose en mayor medida con recursos externos haciendo, que los acreedores miren con cautela la situación del negocio en caso de presentar pérdidas
	Apalancamiento Financiera	$\text{OBLIG. FINANC. CTE} + \text{OBLIG. FIN. NCTE} / \text{T. PATRIMONIO}$	4.55	ATENCIÓN, la empresa está financiándose en mayor medida con entidades crediticias. Revisar la TIR de la financiación del negocio

Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)

Actividad	Rotación de Activos Fijos	VENTAS NETAS / TOTAL ACTIVOS FIJOS	1.65	Los Activos Fijos han rotado 002 veces en el período, lo que indica que las ventas son mayores que la inversión en activos a la fecha.
	Margen Bruto (de Utilidad)	UTILIDAD BRUTA / VENTAS NETAS	68.44%	Las ventas de la empresa generan el 68% de la utilidad bruta.
	Margen Operacional (de Utilidad)	UTILIDAD OPERACIONAL / VENTAS NETAS	-0.84%	ATENCIÓN, La empresa está generando pérdida operativa, revise su situación de ventas y costos del negocio.
	Margen Neto (de Utilidad)	UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS	-12.91%	ATENCIÓN, La empresa acumula una pérdida neta. Revise su situación de ventas, los costos y los impuestos.
	Rotación de Cartera	VENTAS NETAS / PROMEDIO CARTERA AÑO	4.20	La cartera de la empresa rota 04 veces.
	Días de Cartera	CXO COMERCIALES * 360 / VENTAS NETAS	85.65	ATENCIÓN, La empresa no está recaudando su cartera en los niveles esperados. Revise su política de cobro.
	Días de Pago Proveedores	CXP PROVEEDORES * 360 / COMPRAS NETAS	114.57	Las condiciones de Crédito de los Proveedores son de 115 días.
	Rotación de Inventarios	COSTO DE VENTAS / INVENTARIO PROMEDIO (PROMEDIO ES EL INICIAL + FINAL / 2)	3.09	ATENCIÓN, La empresa maneja una rotación deficiente de su inventario. El valor del inventario es muy alto para el nivel de ventas netas.
	Días de Inventarios	COSTO DE VENTAS / INVENTARIO PROMEDIO (PROMEDIO ES EL INICIAL + FINAL / 2)	116.56	La campaña tiene inventario para 116.6 días en el período evaluado.
	Ciclo Operacional	DIAS DE CARTERA + DIAS DE INVENTARIOS -	202.21	ATENCIÓN, La empresa maneja un ciclo operacional por encima de lo establecido que es de 156 días mínima y esto se refleja en el endeudamiento financiero para poder abastecer.
	Ciclo Efectivo	CICLO OPERACIONAL - DIAS DE PROVEEDORES	87.64	ATENCIÓN, Con un ciclo de Efectivo tan largo la empresa está apoyando en el sector financiero para cumplir con sus obligaciones.

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

En la *Tabla 7*, se analizan los indicadores financieros del Laboratorio Farmacéutico ABC SAS correspondientes al año 2016, donde se evidencia que la compañía cuenta con suficiente liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo, pues sin contar con sus inventarios cuenta con \$1.37 por cada peso que deben a corto plazo.

En cuanto al endeudamiento, el laboratorio se encuentra en el año 2016, seriamente endeudado con los proveedores y acreedores, estas deudas son a largo plazo.

En cuanto a los indicadores de actividad, la cartera es uno de los rubros que afecta más los indicadores del año 2016, pues la cartera no se recaudó correctamente y esto generó que solo rotara 3 veces en el año.

También se evidencia que se tuvo exceso de inventario comparado con las ventas realizadas y esto genera sobrecostos en almacenamiento y congelamiento en el capital de trabajo.

El ciclo operacional es muy largo, la compañía se tarda 202 en recuperar la cartera.

### 3.2.6. Análisis de indicadores financieros del año 2017

En los indicadores financieros del año 2017, se analiza el comportamiento de los indicadores de liquidez, endeudamiento y actividad.

**Tabla 8:** Indicadores financieros 2017

Laboratorio Farmaceutico ABC				
Indicadores financieros 2017				
Indice			Análisis	
Indicador	Formula	valor		
<b>Liquidez</b>	Razón Corriente	ACTIVO CTE/PASIVO CTE	1.89	El negocio dispone de \$ 02 para cancelar cada peso (\$1) que adeuda a corto plazo
	Prueba Ácida	ACTIVO CTE - INVENTARIOS/PASIVO CTE	1.57	El negocio dispone de \$ 02 para cancelar cada peso (\$1) que adeuda a corto plazo, sin recurrir a realizar los inventarios.
	Capital Neto de Trabajo	ACTIVO CTE-PASIVO CTE	6,996,878,000	El negocio dispone de \$ 6396878000.00 para cancelar cada peso (\$1) que adeuda a corto plazo, sin recurrir a realizar los inventarios.
<b>Endeudamiento</b>	Nivel de Endeudamiento	TOTAL PASIVO/TOTAL ACTIVO	87.05%	Los acreedores son dueños del 88% de la compañía, es decir, de la misma manera corren con
	Concentración del Endeudamiento a Corto Plazo	PASIVO CTE/TOTAL PASIVO	28.65%	ATENCIÓN, el 029% La empresa dispone de efectivo suficiente para cancelar las obligaciones a corto plazo. (REF. Relación de Financiación Activos Corriente y No Corriente). ¡ Revisar si existe mucho efectivo circulante !
	Cobertura de Intereses	UTILIDAD OPERACIONAL / GASTOS FINANCIEROS	6.05	El negocio genera una utilidad operacional de \$ 006 veces superiores a los intereses pagados. Por lo tanto se tiene una buena capacidad de
	Apalancamiento Total	TOTAL PASIVO/TOTAL PATRIMONIO	6.72	ATENCIÓN, la empresa esta financiandose en mayor medida con recursos externos haciendo que los acreedores miren con cautela la situación del negocio en caso de presentarse pérdidas
	Apalancamiento a Corto Plazo	TOTAL PASIVO CTE/TOTAL PATRIMONIO	1.93	ATENCIÓN, la empresa esta financiandose en mayor medida con recursos externos haciendo, que los acreedores miren con cautela la situación del negocio en caso de presentarse pérdidas
	Apalancamiento Financiero	OBLIG.FINANC.CTE+OBLIG. FIN.NCTE/ T.PATRIMONIO	2.63	ATENCIÓN, la empresa esta financiandose en mayor medida con entidades crediticias. Revisar la TIR de la operación del negocio.

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

	Rotación de Activos Fijos	VENTAS NETAS / TOTAL ACTIVOS FIJOS	2.60	Los Activos Fijos han rotado 003 veces en el período, lo que indica que las ventas son mayores que lo invertido en activos a la fecha.
	Margen Bruto (de Utilidad)	UTILIDAD BRUTA/VENTAS NETAS	75.61%	Las ventas de la empresa generaron el 076% de la utilidad bruta.
	Margen Operacional (de Utilidad)	UTILIDAD OPERACIONAL/VTAS	13.37%	Las ventas de la empresa generaron el 013% de la utilidad operativa.
	Margen Neto (de Utilidad)	UTILIDAD NETA/VTAS NETAS	7.23%	Las ventas de la empresa generaron el 7.23% de la utilidad neta.
	Rotación de Cartera	VENTAS NETAS/PROMEDIO	3.23	La cartera de la empresa rota 03 veces.
<b>Actividad</b>	Días de Cartera	C X C COMERCIALES * 360 / VENTAS NETAS	111.33	ATENCION, La empresa no esta recaudando su cartera en los niveles esperados. Revise su situación de recaudo.
	Días de Pago Proveedores	CXP PROVEEDORES * 360 / COMPRAS NETAS	73.01	Las condiciones de Credito de los Proveedores son de 73 días.
	Rotación de Inventarios	COSTO DE VENTAS / INVENTARIO PROMEDIO(PROMEDIO ES	11.44	El inventario de la Compañía rota 11.4 días en el periodo evaluado.
	Días de Inventarios	COSTO DE VENTAS*360 / INVENTARIO PROMEDIO(PROMEDIO ES EL INICIAL + FINAL /2)	31.48	La compañía tiene inventario para 31.5 días en el periodo evaluado.
	Ciclo Operacional	DIAS DE CARTERA + DIAS DE INVENTARIOS	142.81	La compañía tiene un ciclo operacional de 142.8 días en el periodo evaluado.
	Ciclo Efectivo	CICLO OPERACIONAL - DIAS DE PROVEEDORES	69.80	ATENCION, Con un ciclo de Efectivo tan largo la empresa se esta financiando con recursos fuera de la operacion para cumplir con sus obligaciones

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

En la *Tabla 8*, se analizan los indicadores financieros del Laboratorio Farmacéutico ABC SAS correspondientes al año 2017, donde se evidencia que la compañía cuenta con suficiente liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo, pues sin contar con sus inventarios cuenta con \$1.57 por cada peso que deben a corto plazo.

En cuanto al endeudamiento, el laboratorio se encuentra en el año 2017, seriamente endeudado con los proveedores y acreedores, estas deudas son a largo plazo.

En cuanto a los indicadores de actividad, la cartera es uno de los rubros que afecta más los indicadores del año 2017, pues la cartera no se recaudó correctamente y esto generó que solo rotara 3 veces en el año.

También se evidencia que el inventario rota adecuadamente comparado con las ventas realizadas, esto generó ahorros en sobrecostos de almacenamiento.

El ciclo operacional, aunque disminuyó comparado con los periodos anteriores, sigue siendo muy largo, la compañía se tarda 142 en recuperar la cartera.



### 3.2.7. Resumen comparativo de los indicadores financieros del año 2014 al 2017

A continuación, se presenta un resumen comparativo de los indicadores financieros de los 4 años analizados.

**Tabla 9:** Resumen indicadores financieros del 2014 al 2017

Laboratorio Farmaceutico ABC					
Indicadores Financieros del 2014 al 2017					
Indice Comparativos					
	2017	2016	2015	2014	
<b>Liquidez</b>	Razón Corriente	1.89	3.32	1.28	1.05
	Prueba Ácida	1.57	1.37	1.02	0.82
	Capital Neto de Trabajo	6,996,878,000	7,504,855,000	3,064,903,000	593,600,000
<b>Endeudamiento</b>	Nivel de Endeudamiento	87.05%	91.59%	80.64%	62.31%
	Concentración del Endeudamiento a Corto Plazo	28.65%	12.18%	57.38%	71.28%
	Cobertura de Intereses	6.05 -	1.63 -	2.04 -	1.01
	Apalancamiento Total	6.72	10.89	4.16	1.65
	Apalancamiento a Corto Plazo	1.93	1.33	2.39	1.18
	Apalancamiento Financiero	2.63	4.55	1.81	0.66

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

Actividad	Rotación de Activos Fijos	2.60	1.65	2.15	1.87
	Margen Bruto (de Utilidad)	75.61%	68.44%	64.37%	70.05%
	Margen Operacional (de Utilidad)	13.37%	-0.84%	-10.53%	-1.20%
	Margen Neto (de Utilidad)	7.23%	-12.91%	2.61%	-5.79%
	Rotación de Cartera	3.23	4.20	6.06	4.64
	Días de Cartera	111.33	114.57	59.44	77.58
	Días de Pago Proveedores	73.01	114.57	119.25	40.27
	Rotación de Inventarios	11.44	3.09	1.88	2.38
	Días de Inventarios	31.48	116.56	191.70	151.09
	Ciclo Operacional	142.81	202.21	251.14	228.67
	Ciclo Efectivo	69.80	87.64	131.89	188.40

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

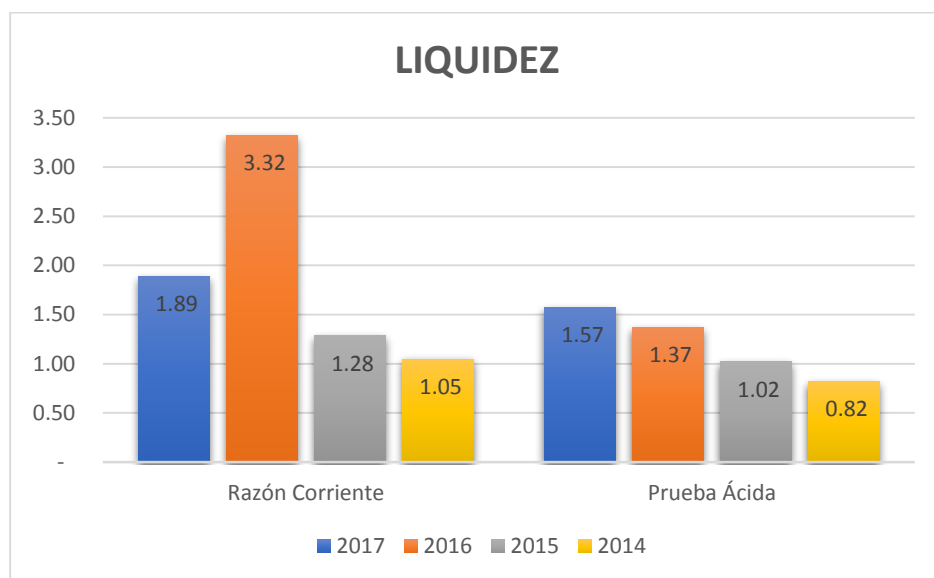
En la *Tabla 9*, se presenta de manera resumida los indicadores de los 4 años analizados,

De acuerdo con los indicadores anteriormente presentados, analizamos los que permitieron ver la situación financiera de la compañía e impactan en el manejo de sus recursos monetarios.

### **3.2.8. Tendencias comparativas de indicadores financieros de los años 2014 al 2017**

Con base en los indicadores expuestos anteriormente, a continuación, se representa gráficamente el comportamiento de los indicadores de liquidez, endeudamiento, apalancamiento, margen de utilidad, rotación de cartera, rotación cuentas por pagar, rotación de inventario, ciclo operacional y ciclo de efectivo.

**Grafica 13:** Comportamiento de liquidez del año 2014 al 2017.



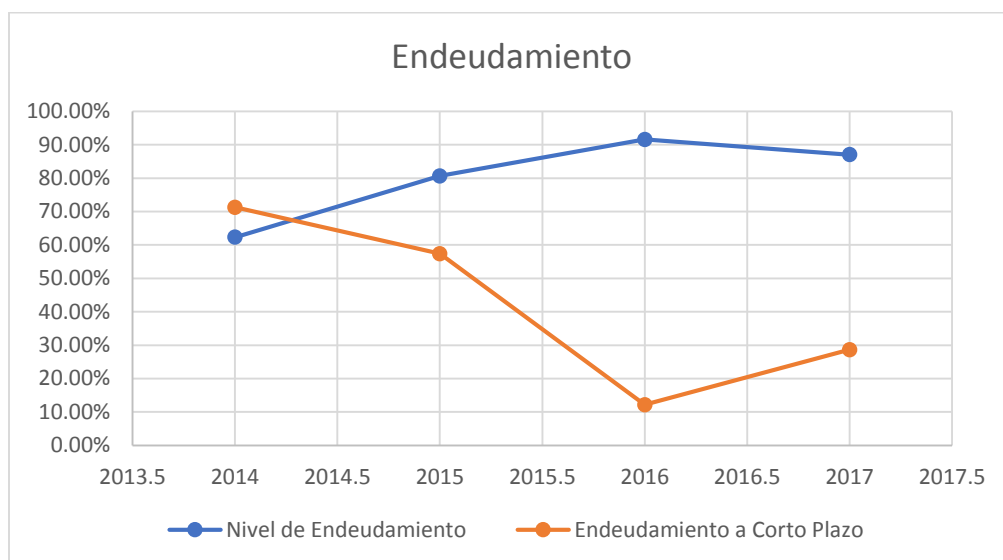
LIQUIDEZ				
AÑOS	2017	2016	2015	2014
Razón Corriente	1.89	3.32	1.28	1.05
Prueba Ácida	1.57	1.37	1.02	0.82

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

En cuanto a la liquidez del laboratorio según la *Gráfica 13*, aunque en el año 2016 se evidencia que el laboratorio tiene mayor liquidez comparado con los demás años y de acuerdo con el indicador "razón corriente", se determina que el mejor año de liquidez, sin tener en cuenta los inventarios puesto que estos no se convertirán al 100% en efectivo a corto plazo, es el año 2017, pues la compañía cuenta con \$1.57 por cada \$1 que deba.

En términos generales la compañía ha obtenido suficiente liquidez en los últimos 4 años para cubrir sus deudas.

**Grafica 14:** Comportamiento del endeudamiento del año 2014 al 2017.



ENDEUDAMIENTO					Variacion
AÑOS	2017	2016	2015	2014	2016-2015
Nivel de Endeudamiento	87.05%	91.59%	80.64%	62.31%	-10.95%
Endeudamiento a Corto Plazo	28.65%	12.18%	57.38%	71.28%	

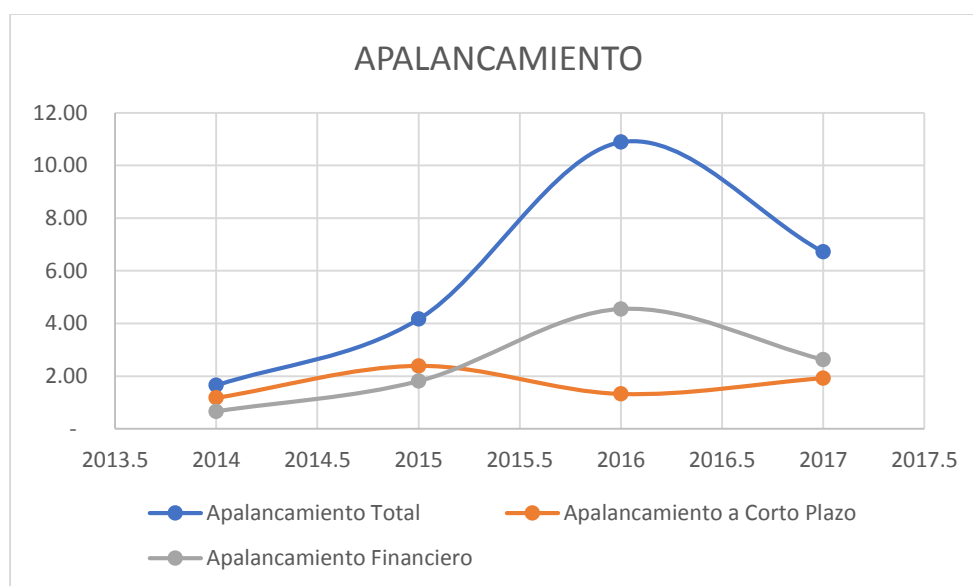
*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

Se evidencia en la *Gráfica 14*, que del año 2015 al 2016, hubo un aumento del 10.95% en la deuda a largo plazo que adquirió el laboratorio, esto se debe en parte a que el laboratorio entro en proceso de reorganización en el 2016, puesto que estaba presentando retrasos con el pago de sus obligaciones. El haber entrado en dicho proceso de reorganización (ley 1116) se congelo el pago de todos sus pasivos.

En el año 2014 se tenía más pasivo corriente que activo corriente para cubrir la deuda a corto plazo, en el año 2015 estuvo al tope estos los ítems, presentando así, un problema de liquidez serio.

Al entrar en acuerdo de reestructuración el laboratorio, se clasificaron las deudas a corto plazo que entraron a este acuerdo al pasivo no corriente, es por esta razón que el endeudamiento a corto plazo disminuye en los años 2016 y 2017 respectivamente. El laboratorio se logró estabilizar con este acuerdo y así logro continuar con sus operaciones.

**Grafica 15:** Comportamiento del apalancamiento del año 2014 al 2017.



APALANCAMIENTO					Variacion
AÑOS	2017	2016	2015	2014	2017-2016
Apalancamiento Total	6.72	10.89	4.16	1.65	4.17
Apalancamiento a Corto Plazo	1.93	1.33	2.39	1.18	
Apalancamiento Financiero	2.63	4.55	1.81	0.66	

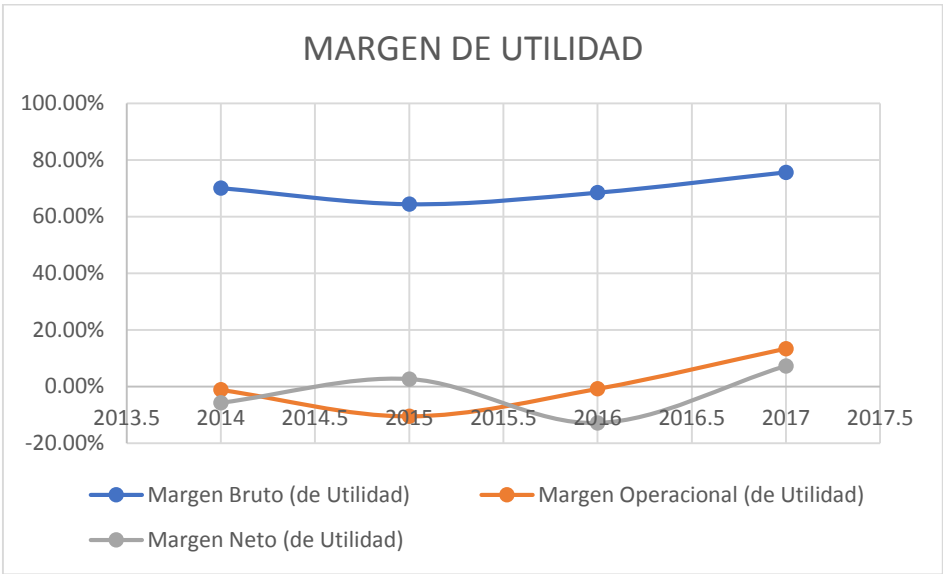
*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

En los tres escenarios de la *Gráfica 15*, se observa que el laboratorio se encuentra financiado por terceros y no por recursos propios, de los 4 años se evidencia que el año 2016 es el más alto y esto obedece al congelamiento de los pasivos por el acuerdo de reestructuración y

aunque en el año 2017 ya estaba en reestructuración el apalancamiento total disminuye en un 4.17% puesto que es este año hubo utilidad frente al año anterior que hubo pérdida.

En este caso, va a tardar aproximadamente 22 años en que este indicador baje, pues los pasivos que quedaron calificados en el acuerdo de reestructuración no podrán ser cancelados antes de la fecha establecida por la superintendencia de sociedades para realizar dicho pago.

**Grafica 16:** Comportamiento del margen de utilidad de los años del 2014 al 2017.



MARGEN DE UTILIDAD				
AÑOS	2017	2016	2015	2014
Margen Bruto (de Utilidad)	75.61%	68.44%	64.37%	70.05%
Margen Operacional (de Utilidad)	13.37%	-0.84%	-10.53%	-1.20%
Margen Neto (de Utilidad)	7.23%	-12.91%	2.61%	-5.79%

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

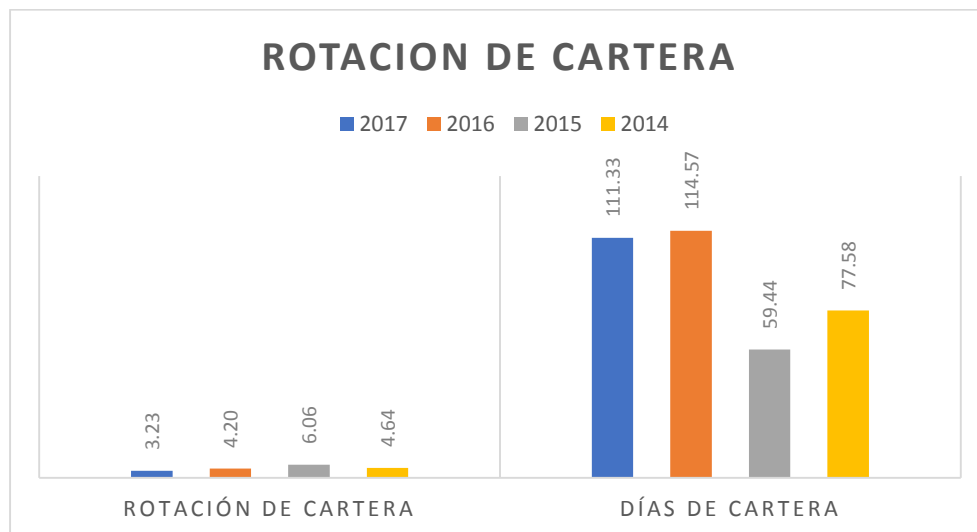
En el margen de utilidad, como se observa en la *Grafica 16*, todos los meses se evidencia que el margen bruto se encuentra por encima del 50%, esto se debe a que el costo de los productos es muy bajo.

En el margen de utilidad operacional, presenta perdidas en los años 2014, 2015 y 2016, esto se debe a que las comisiones que paga el laboratorio son demasiado altas y adicional se suma las capacitaciones constantes al área de ventas.

El margen neto de utilidad se ve afectado en los años 2014 y 2016, esto se debe a que se han concedidos descuentos por pronto pago, se ha pagado sanciones e intereses y se ha reconocido una diferencia en cambio de las deudas que se tiene en el exterior, siendo esta la que apalanca el resultado para que no se vea perdida del periodo, se aumentaron las ventas en un 50.49% las ventas, lo que ayudo a apalancar los gastos habituales, por lo tanto, no se obtuvo pérdida neta.

Se considera necesario evaluar las políticas de pago de comisiones, pues es el rubro que mayor impacto tiene en el margen de utilidad del laboratorio.

**Grafica 17:** Comportamiento de la rotación de cartera del año 2014 al 2017.



ROTACION DE CARTERA					Promedio
AÑOS	2017	2016	2015	2014	
Rotación de Cartera	3.23	4.20	6.06	4.64	4.53
Días de Cartera	111.33	114.57	59.44	77.58	90.73

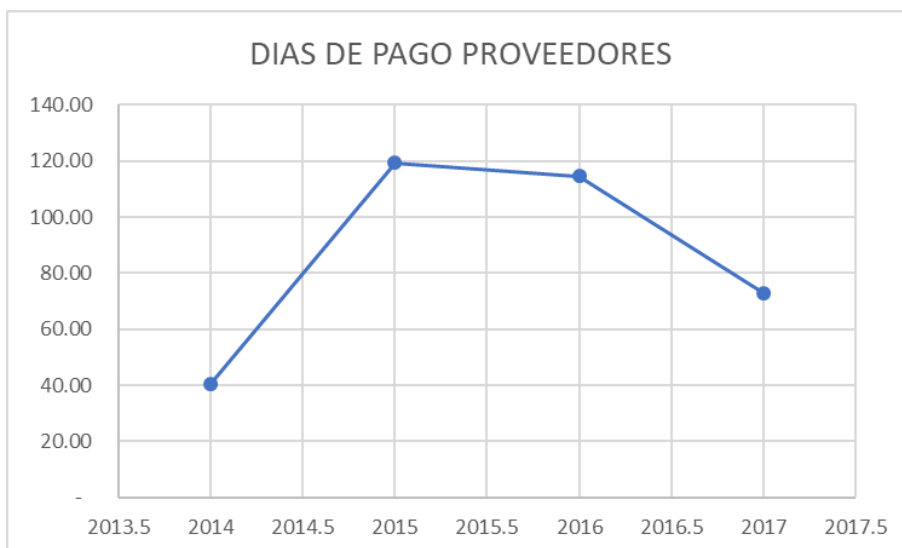
*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

Según la *Gráfica 17*, en promedio la cartera del laboratorio rota 5 veces en el año, esto se debe a que los créditos que se otorgan de 60 a 90 días a más de la mitad de los clientes y los demás a de 30 a 60 días, son muy pocas las ventas a crédito.

En el año 2016 y 2017, se evidencia que la rotación de cartera no es eficiente, aunque se obtuvieron buenas ventas, también se otorgó mayores créditos por lo que se evidencia que la cartera roto cada 111.33 días en promedio en el año 2017 y 115 días en promedio en el año 2016.

El laboratorio al querer incrementar sus ventas otorgo demasiados créditos sin tener en cuenta que esto afecta el ciclo del flujo de caja.

**Grafica 18:** Comportamiento de días de pago a proveedores del año 2014 al 2017.



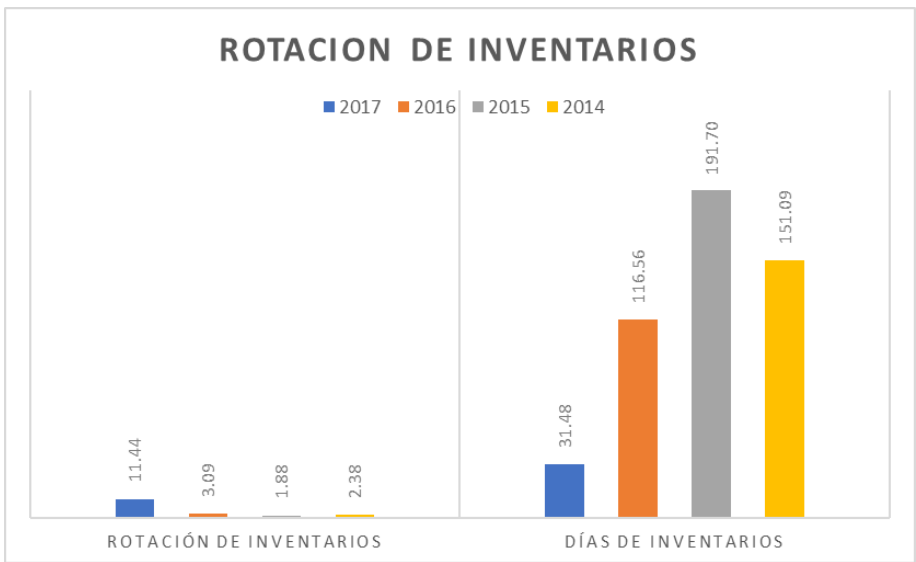
DIAS DE PAGO PROVEEDORES NACIONALES				
AÑOS	2017	2016	2015	2014
Días de Pago Proveedores	73.01	114.57	119.25	40.27



*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

En la *Gráfica 18*, se evidencia que el laboratorio farmacéutico en los años 2015 se tomó 119 días en pagar sus proveedores y en el año 2016 se tardó 115 días en pagar sus proveedores, estos dos años fueron críticos puesto que la empresa se encontraba en una crisis de liquidez por lo que la gerencia decidió ingresar en el proceso de reorganización (ley 1116), en el año 2017 se empezó a recuperar gracias a que entro en el acuerdo y sus pasivos quedaron congelados en el pasivo corriente.

**Grafica 19:** Comportamiento de la rotación de inventarios del año 2014 al 2017.



ROTACION DE INVENTARIOS					Promedio
AÑOS	2017	2016	2015	2014	
Rotación de Inventarios	11.44	3.09	1.88	2.38	4.70
Días de Inventarios	31.48	116.56	191.70	151.09	122.71

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

En la *Gráfica 19*, se evidencia que los años 2015 y 2016 el laboratorio tenía exceso de inventario, una de las causas de este fue sobrestimar las ventas. Al no lograr convertir en efectivo

estos inventarios, causo que se endeudara mucho más con los proveedores. En el año 2017, el laboratorio logro aumentar sus ventas y se logró recuperar considerablemente, por lo que al mismo tiempo tu stock de inventarios bajo y dejo de generar sobre costos.

En consecuencia, a lo anterior, los inventarios en el 2017 rotaron cada 11 días.

**Grafica 20:** Comportamiento del ciclo operacional del año 2014 al 2017.



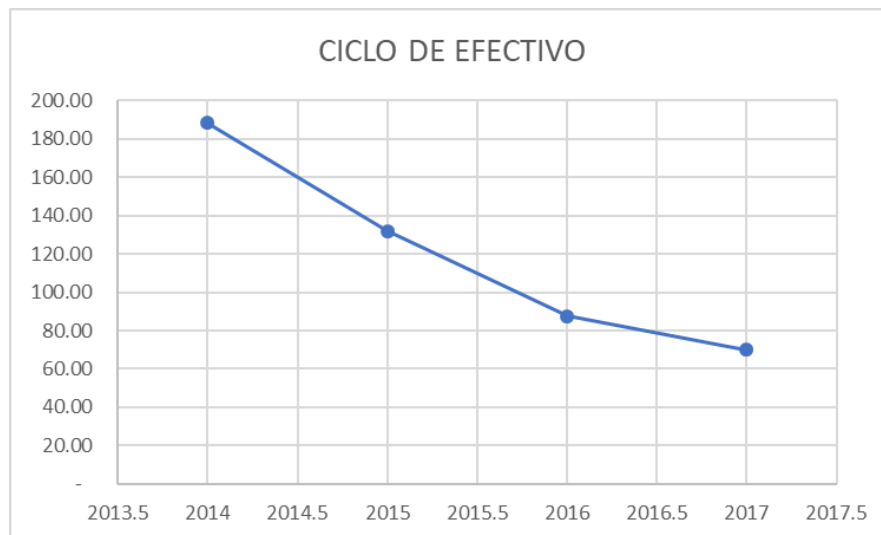
CICLO OPERACIONAL					Promedio
AÑOS	2017	2016	2015	2014	
Ciclo Operacional	142.81	202.21	251.14	228.67	206.21

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

A lo largo de estos 4 años, según *Gráfica 20*, el laboratorio viene presentando un ciclo operacional preocupante, puesto que en promedio se ha tardado 206 días en recuperar la cartera, esto se debe a los largos periodos de crédito que se les otorga a los clientes.

Aunque en el 2017 empezó a disminuir el ciclo operacional, este es uno de los temas que se deben considerar replantear.

**Grafica 21:**Comportamiento del ciclo de efectivo del año 2014 al 2017.



CICLO DE EFECTIVO				
AÑOS	2017	2016	2015	2014
Ciclo de Efectivo	69.80	87.64	131.89	188.40

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

Según la *Gráfica 21*, el laboratorio ha venido presentando problemas en el ciclo de efectivo, los años más críticos los sufrió en los años 2014 y 2015 puesto que tenía exceso de inventario y una cartera muy grande.

En el año 2017, el laboratorio se empieza a recuperar y solo debió financiar 70 días su operación y ha demostrado que a pesar de las dificultades presentadas el negocio es tan bueno que se ha podido mantener en el mercado. Con la propuesta de flujo de caja se quiere mostrar cómo se podría manejar de otra manera los recursos organizadamente.

### **3.3. Diseñar una propuesta que mejore el Flujo de Caja en el Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S.**

Para lograr diseñar la propuesta que mejore el flujo de caja del Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S., es necesario conocer el presupuesto de la compañía, pero al no contar con ello, se toma el flujo de caja actual, se analiza y a partir de este se realiza una propuesta de flujos mensuales para el año 2019, con lo cual mostraremos como podríamos anticiparnos a situaciones futuras en el mercado y así destinar de manera adecuada los recursos del Laboratorio.

#### **3.3.1. Análisis del flujo de caja actual de la compañía – (2018)**

En el presente flujo de caja del Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S., se presenta la situación actual de efectivo de la compañía (Ene-Dic 2018), en él, se logra evidenciar que la compañía no ha logrado generar suficiente efectivo con la operación, por lo que siempre se ha tenido que apalancar con recursos de saldos bancarios anteriores y proveedores.

En la política de cartera actual, el laboratorio otorga créditos a 60 y 90 días a los clientes que obtengan por medio de licitaciones, los cuales corresponden aproximadamente al 53% de los clientes según entrevista realizada al coordinador comercial, sin embargo, de este porcentaje no siempre se recauda en los plazos otorgados, en algunas ocasiones se extienden a más días, lo que hace que se tenga menos eficiencia en el recaudo de cartera.

Como plan de contingencia, para lograr recaudar la cartera que se tiene a 60 días, se otorga un descuento del 5% para pagos que se hagan antes de 30 días de esta, según lo informado por la coordinadora de cartera.

A continuación, en la *Gráfica 22* se detalla el porcentaje (%) que actualmente tiene las edades de cartera según lo expresado por la coordinadora de cartera, donde efectivamente la cartera de más de 60 días corresponde al 60% de las ventas realizadas, el 30% corresponde a cartera de 30 días y tan solo el 10% es de contado.

**Grafica 22:** Participación en porcentaje de las edades de cartera.

RECAUDOS	%
Vtas Contado	10%
Recaudo 30 días	30%
Recaudo 60 días	15%
Recaudo 90 días	35%
Recaudo mas 91 días	10%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

Esta situación compromete seriamente el flujo de caja de la compañía, pues por estar en acuerdo de reestructuración el laboratorio debe realizar bastantes anticipos a proveedores y acreedores y los pocos que le otorgan crédito son a 15 y 30 días, esto se da por la falta de credibilidad hacia la compañía.

También es importante resaltar, que todas las empresas del Pull de empresas se encuentran en el acuerdo de reestructuración, algunas compañías se encuentran más ilíquidas que otras y en este momento el laboratorio es el que cuenta con mayores recursos, por ello, la gerencia realiza prestamos intercompany para poder sostener las demás operaciones, sin embargo, este dinero casi nunca es retornado al laboratorio, por lo que se convierte en una carga adicional para el mismo, dichos prestamos superan los \$3.000.000.000, lo que representa una fuerte salida de efectivo.

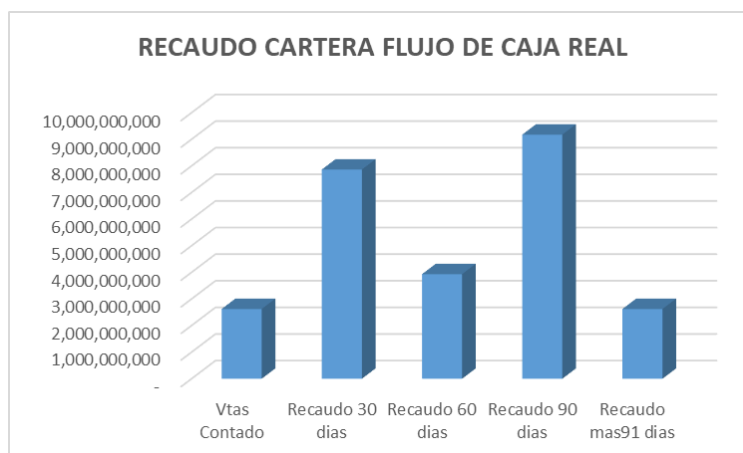
En conclusión, los créditos de cartera tan amplios que se otorgan y los prestamos intercompany, son los rubros más fuertes que están destruyendo valor en el flujo de caja del Laboratorio Farmacéutico ABC SAS.

**Tabla 9: Flujo de caja actual del Laboratorio ABC SAS**

LABORATORIO FARMACEUTICO ABC S.A.S. FLUJO DE CAJA ACTUAL AÑO 2018												
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	ENERO 201801	FEBRERO 201802	MARZO 201803	ABRIL 201804	MAYO 201805	JUNIO 201806	JULIO 201807	AGOSTO 201808	SEPTIEMBRE 201809	OCTUBRE 201810	NOVIEMBRE 201811	DICIEMBRE 201812
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>541,997,825</b>	<b>209,388,108</b>	<b>121,092,799</b>	<b>98,822,132</b>	<b>136,215,227</b>	<b>309,674,827</b>	<b>174,608,799</b>	<b>31,549,457</b>	<b>161,794,979</b>	<b>95,950,988</b>	<b>165,295,485</b>	<b>76,258,998</b>
Ventas (Ingresos)	1,810,369,574	1,940,973,775	2,227,833,910	2,350,208,947	2,486,849,920	2,513,503,950	2,234,147,734	2,368,890,062	2,542,895,037	2,581,038,463	2,025,000,000	2,025,000,000
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>												
Vtas Contado	239,153,014	213,666,908	169,953,543	208,176,659	243,777,344	200,349,452	210,895,960	218,546,826	208,467,129	197,329,788	234,836,029	275,938,334
Recaudo 30 días	717,459,042	641,000,724	509,860,630	624,529,977	581,332,032	601,048,355	632,687,880	655,640,479	625,401,388	741,989,365	704,508,087	827,815,003
Recaudo 60 días	358,729,521	320,500,362	254,930,315	312,264,988	365,666,016	300,524,178	316,343,940	327,820,240	312,700,694	295,994,682	352,254,044	413,907,501
Recaudo 90 días	837,035,549	747,834,178	594,837,402	728,618,306	853,220,704	701,223,081	738,135,860	764,913,893	729,634,952	690,654,259	821,926,102	965,784,170
Recaudo mas91 días	239,153,014	213,666,908	169,953,543	208,176,659	243,777,344	200,349,452	210,895,960	218,546,826	208,467,129	197,329,788	234,836,029	275,938,334
<b>EFFECTIVO RECAUDADO POR OPERACIÓN</b>	<b>2,391,530,141</b>	<b>2,136,669,081</b>	<b>1,699,535,433</b>	<b>2,081,766,588</b>	<b>2,287,773,439</b>	<b>2,003,494,518</b>	<b>2,108,959,601</b>	<b>2,185,468,265</b>	<b>2,084,671,293</b>	<b>2,123,297,882</b>	<b>2,348,360,291</b>	<b>2,759,383,343</b>
Pago Obligaciones Financieras TC	380,510,000	223,434,265	102,340,000	147,452,600	256,276,171	109,575,000	294,399,132	83,190,000	141,849,951	371,555,495	486,691,965	326,260,000
Pago a proveedores Nal	1,202,719	5,746,932	11,333,917	18,332,534	1,077,967	14,452,825	4,216,896		4,524,397	4,421,402	4,712,532	2,619,475
Pago a proveedores Ext	314,421,165	439,456,490	89,483,943	389,147,669	42,733,600	-	341,904,919	10,233,652	102,654,999	33,855,359	113,702,924	108,496,025
Pago anticipos	859,132,256	396,776,453	580,345,704	447,874,038	597,990,653	332,200,416	<b>270,010,397</b>	628,035,279	454,351,547	672,362,656	539,630,779	479,710,377
Pago Acuerdos	9,812,361	9,812,361	9,812,361	9,812,361	9,812,361	9,812,361	9,812,361	9,812,361	9,812,361	9,812,361	9,812,361	9,812,361
Pago Honorarios	2,220,750	2,220,750	2,220,750	2,220,750	2,220,750	2,220,750	2,220,750	2,220,750	2,220,750	2,220,750	2,220,750	2,220,750
Pago Arrendos	9,982,738	9,982,738	9,982,738	10,856,227	10,856,227	10,856,227	10,856,227	10,856,227	10,996,227	10,856,227	10,856,227	10,856,227
Pago Publicidad Y Propaganda	41,186,057	47,223,055	58,785,676	71,177,784	53,466,897	75,416,723	29,321,157	33,797,587	49,960,714	50,420,476	25,659,864	59,295,243
Pagos de gastos ventas	102,422,941	142,237,986	87,937,728	121,961,262	160,423,243	237,830,964	244,568,390	243,176,101	157,185,490	91,669,002	144,617,424	284,908,176
Pagos de gastos admon	61,453,764	85,342,791	52,762,637	61,176,757	86,253,946	92,698,578	86,741,034	65,905,661	87,311,294	55,001,401	86,770,454	70,944,905
Pago otros Acreedores	40,969,176	56,895,194	35,175,091	40,784,505	64,169,297	95,132,385	97,827,356	97,270,440	62,874,196	86,667,601	77,846,969	93,963,270
Prestamo de intercompany	361,564,152	334,167,276	234,360,529	161,547,766	291,744,335	335,319,026	210,243,859	262,528,544	307,953,709	58,592,712	270,918,244	310,266,364
Pago Obligaciones Laborales	281,310,461	304,639,106	159,935,238	249,431,549	301,166,639	622,665,354	343,312,593	425,449,128	456,434,457	382,399,766	329,430,133	584,233,968
Pago Seguridad Social libranzas	120,581,325	124,287,242	103,430,701	118,538,271	130,572,334	134,636,046	128,004,209	147,632,449	141,119,752	158,984,556	151,727,456	190,170,533
Pago Impuestos	137,369,992	42,741,751	183,899,088	194,059,421	105,549,420	65,743,890	178,579,663	35,114,564	161,265,440	65,133,621	182,798,896	63,659,477
<b>EFFECTIVO PAGADO POR OPERACIÓN</b>	<b>2,724,139,857</b>	<b>2,224,964,390</b>	<b>1,721,806,100</b>	<b>2,044,373,494</b>	<b>2,114,313,839</b>	<b>2,138,560,545</b>	<b>2,252,018,943</b>	<b>2,055,222,743</b>	<b>2,150,515,283</b>	<b>2,053,953,385</b>	<b>2,437,396,777</b>	<b>2,597,417,150</b>
<b>EFFECTIVO GENERADO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>- 332,609,717</b>	<b>- 88,295,309</b>	<b>- 22,270,667</b>	<b>37,393,095</b>	<b>173,459,600</b>	<b>- 135,066,028</b>	<b>- 143,059,342</b>	<b>130,245,522</b>	<b>- 65,843,991</b>	<b>69,344,497</b>	<b>- 89,036,487</b>	<b>161,966,193</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>												
<b>EFFECTIVO GENERADO EN ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIACION</b>												
<b>EFFECTIVO PAGADO POR FINANCIACION</b>												
<b>EFFECTIVO GENERADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACION</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL EFFECTIVO GENERADO</b>	<b>209,388,108</b>	<b>121,092,799</b>	<b>98,822,132</b>	<b>136,215,227</b>	<b>309,674,827</b>	<b>174,608,799</b>	<b>31,549,457</b>	<b>161,794,979</b>	<b>95,950,988</b>	<b>165,295,485</b>	<b>76,258,998</b>	<b>238,225,191</b>

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

**Grafica 23:** Recaudo cartera según edades en el flujo de caja real.



Edades de Cartera	Valor Recaudo	%
Vtas Contado	2,621,090,987	10%
Recaudo 30 días	7,863,272,962	30%
Recaudo 60 días	3,931,636,481	15%
Recaudo 90 días	9,173,818,456	35%
Recaudo mas91 días	2,621,090,987	10%
<b>Total Recaudado 2018</b>	<b>26,210,909,873</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

Como se evidencia en la *Grafica 23*, el flujo de caja real del Laboratorio Farmacéutico, la cartera recaudada corresponde en su mayoría a periodos anteriores, solo el 10% de la misma corresponde a ventas de contado, y el plazo más largo es a más de 90 días, esto se da debido a que más del 53% de las ventas son por medio de licitaciones de las cuales para poder participar en ellas se deben otorgar crédito de largo plazo, pues el sector farmacéutico así lo requiere por la operación.

Por lo anterior, los flujos operativos del Laboratorio se reflejan en la mayoría de las veces destruyendo valor.

### **3.3.2. Propuesta para mejorar el flujo de caja en el proceso de tesorería como herramienta financiera en el Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S. para el año 2019**

Para realizar la propuesta de mejoramiento de flujo de caja en el proceso de tesorería para el año 2019, se debería tener una proyección de ventas y presupuesto de los gastos, sin embargo, como no fue posible obtener esta información por parte de la gerencia del laboratorio, nos basamos en el flujo de caja real de la compañía correspondiente al año 2018, con éste, se realizó un incremento en todos los rubros, tomando el IPC estimado para el 2019 del 3.4% según el Banco de la Republica, 2018, más el 2% mensual como incremento mínimo según expectativa de los socios.



**Tabla 10:** Propuesta de mejoramiento de flujo de caja para el Laboratorio ABC SAS.

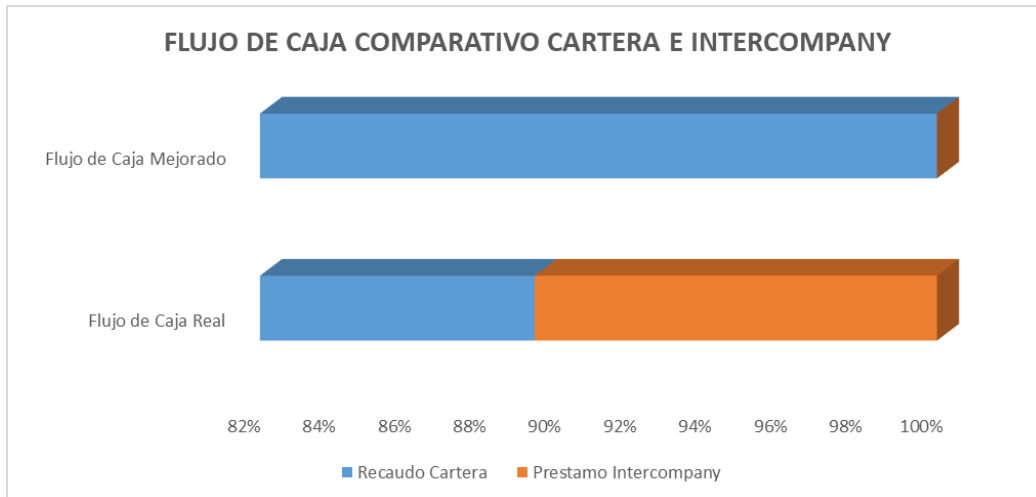
LABORATORIO FARMACEUTICO ABC S.A.S. PROPUESTA DE FLUJO DE CAJA AÑO 2019												
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
201901	201902	201903	201904	201905	201906	201907	201908	201909	201910	201911	201912	
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>238,225,191</b>	<b>364,404,372</b>	<b>709,020,188</b>	<b>1,000,544,320</b>	<b>1,293,498,651</b>	<b>1,226,334,535</b>	<b>1,477,540,976</b>	<b>1,592,711,841</b>	<b>2,054,114,437</b>	<b>2,352,684,932</b>	<b>2,541,462,665</b>	<b>2,787,100,449</b>
Veritas (Ingresos)	1,909,939,900	2,047,727,333	2,350,364,775	2,479,470,439	2,623,626,666	2,651,746,667	2,357,025,859	2,499,179,016	2,682,754,264	2,722,995,578	2,136,375,000	2,136,375,000
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>												
Vers Contado	252,067,277	225,204,921	179,131,035	219,418,198	256,941,320	211,168,322	222,284,342	230,348,355	219,724,354	207,985,597	247,517,175	290,839,004
Recaudo 30 dias	827,947,735	729,714,836	588,379,167	720,707,593	670,857,165	693,609,802	730,121,814	756,609,113	721,713,201	856,255,727	813,002,333	955,298,513
Recaudo 60 dias	378,100,915	337,507,382	268,696,552	329,127,298	385,411,981	316,752,483	333,426,513	345,522,533	329,586,531	311,978,395	371,275,762	436,258,506
Recaudo 90 dias	882,235,469	788,217,224	626,958,621	767,963,694	899,294,622	739,089,128	777,995,197	806,219,243	769,035,240	727,949,589	866,310,111	1,017,936,515
Recaudo mas91 dias	275,982,578	246,571,612	196,126,389	240,235,864	281,319,055	231,203,267	243,373,938	252,203,038	240,571,067	227,718,576	271,000,778	318,432,838
<b>EFFECTIVO RECAUDADO POR OPERACIÓN</b>	<b>2,616,333,974</b>	<b>2,337,515,975</b>	<b>1,859,291,764</b>	<b>2,277,452,648</b>	<b>2,493,824,142</b>	<b>2,191,823,002</b>	<b>2,307,201,803</b>	<b>2,390,902,282</b>	<b>2,280,630,394</b>	<b>2,331,887,883</b>	<b>2,569,106,158</b>	<b>3,018,765,377</b>
Pago Obligaciones Financieras TC	401,057,540	235,499,715	107,866,360	155,415,040	270,115,085	115,492,050	310,296,685	87,682,260	149,509,846	391,619,491	512,973,331	343,878,040
Pago a proveedores Nal	1,267,666	6,057,266	11,945,949	19,322,491	1,136,177	15,233,278	4,444,608	-	4,768,714	4,660,158	4,967,009	2,760,927
Pago a proveedores Ext	331,399,908	463,187,140	94,316,076	410,161,643	45,041,214	-	360,367,785	10,786,270	108,198,369	35,683,548	119,842,881	114,354,810
Pago antidopos	905,525,398	418,202,381	611,684,372	472,059,236	630,282,148	350,139,238	284,590,958	661,949,184	478,886,531	708,670,239	568,770,841	505,614,737
Pago Acuerdos	10,342,228	10,342,228	10,342,228	10,342,228	10,342,228	10,342,228	10,342,228	10,342,228	10,342,228	10,342,228	10,342,228	10,342,228
Pago Honorarios	2,340,671	2,340,671	2,340,671	2,340,671	2,340,671	2,340,671	2,340,671	2,340,671	2,340,671	2,340,671	2,340,671	2,340,671
Pago Arriendos	10,521,806	10,521,806	10,521,806	11,442,463	11,442,463	11,442,463	11,442,463	11,442,463	11,590,023	11,442,463	11,442,463	11,442,463
Pago Publicidad Y Propaganda	43,410,104	49,773,100	61,960,102	75,021,384	56,354,109	79,489,226	30,904,499	35,622,656	52,658,592	53,143,182	27,045,285	62,497,186
Pagos de gastos ventas	107,953,780	149,918,837	92,686,365	128,547,170	169,086,098	250,673,836	257,775,083	256,307,610	165,673,506	96,619,128	152,426,764	300,293,217
Pagos de gastos admon	64,772,268	89,951,302	55,611,819	64,480,302	90,911,659	97,704,301	91,425,050	69,464,566	92,026,104	57,971,477	91,456,059	74,775,930
Pago otros Acreedores	43,181,512	59,967,535	37,074,546	42,986,868	67,634,439	100,269,534	103,110,033	102,523,044	66,269,402	91,347,651	82,050,706	99,037,287
Prestamo de intercompany	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago Obligaciones Laborales	296,501,226	321,089,618	168,571,741	262,900,853	317,429,638	656,289,283	361,851,473	448,423,381	481,081,918	403,049,353	347,219,360	615,782,602
Pago Seguridad Social Ibranzas	127,092,717	130,998,753	109,015,959	124,939,338	137,623,240	141,906,392	134,916,436	155,604,601	148,740,219	167,569,722	159,920,739	200,439,742
Pago Impuestos	144,787,971	45,049,806	193,829,638	204,536,630	111,249,089	69,294,060	188,222,965	37,010,750	169,973,774	68,650,837	192,670,036	67,097,089
<b>EFFECTIVO PAGADO POR OPERACIÓN</b>	<b>2,490,154,793</b>	<b>1,992,900,158</b>	<b>1,567,767,632</b>	<b>1,984,498,317</b>	<b>1,920,988,258</b>	<b>1,900,616,561</b>	<b>2,152,030,939</b>	<b>1,889,499,685</b>	<b>1,942,059,899</b>	<b>2,103,110,150</b>	<b>2,283,468,374</b>	<b>2,410,656,929</b>
<b>EFFECTIVO GENERADO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>126,179,181</b>	<b>344,615,816</b>	<b>291,524,131</b>	<b>292,954,331</b>	<b>572,835,885</b>	<b>291,206,441</b>	<b>155,170,865</b>	<b>501,402,596</b>	<b>338,570,495</b>	<b>228,777,733</b>	<b>285,637,784</b>	<b>608,108,448</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>												
IMPRESORA 3D					600,000,000							
CIF					40,000,000	40,000,000	40,000,000	40,000,000	40,000,000	40,000,000	40,000,000	40,000,000
<b>EFFECTIVO GENERADO EN ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>640,000,000</b>	<b>40,000,000</b>	<b>40,000,000</b>	<b>40,000,000</b>	<b>40,000,000</b>	<b>40,000,000</b>	<b>40,000,000</b>	<b>40,000,000</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIACION</b>												
<b>EFFECTIVO GENERADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACION</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL EFFECTIVO GENERADO</b>	<b>364,404,372</b>	<b>709,020,188</b>	<b>1,000,544,320</b>	<b>1,293,498,651</b>	<b>1,226,334,535</b>	<b>1,477,540,976</b>	<b>1,592,711,841</b>	<b>2,054,114,437</b>	<b>2,352,684,932</b>	<b>2,541,462,665</b>	<b>2,787,100,449</b>	<b>3,355,208,897</b>

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa,*

*2018)*Después de realizar la propuesta de flujo de caja, se analizan los rubros que mayor impacto

tiene en el mismo y como se propone mejorar el manejo de los recursos de tesorería

**Grafica 23:** Flujo de caja comparativo real vs flujo de caja mejorado de cartera e intercompany



Item	Flujo de Caja Real	Flujo de Caja Mejorado
Recaudo Cartera	26,210,909,873	28,674,735,401
Prestamo Intercompany	3,139,206,515	-

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

Analizando el flujo de caja real, se identificó que los rubros que mayor impacto tienen en él y los cuales son los que están causando que la operación no sea sostenible, son; la gestión de cartera, que no es eficiente, puesto que en su mayoría lo que se está recaudando es cartera vencida y el recaudo de las ventas del periodo son en muy poco porcentaje, esto a raíz de las políticas actuales de cartera.

Por lo anterior, en la *Grafica 23*, se propone que de las ventas que tiene crédito a 30 días, se recaude el 10% de la misma antes de que se cumplan 20 días de plazo, esto, ofreciendo un 2% de descuento en la próxima compra con crédito no mayor a 15 días ya que esta, corresponde a un 30% de los créditos otorgados a 30 días. Con la cartera que se tiene a más de 91 días, se propone que se recaude en menos de 30 días otorgando un 5% de descuento como se maneja actualmente con los recaudos antes de 30 días de la cartera de 60 días, puesto que, aunque solo corresponde a

un 10% de la cartera a más de 91 días, se hace necesario minimizar los plazos de crédito y el riesgo de pérdida de esta.

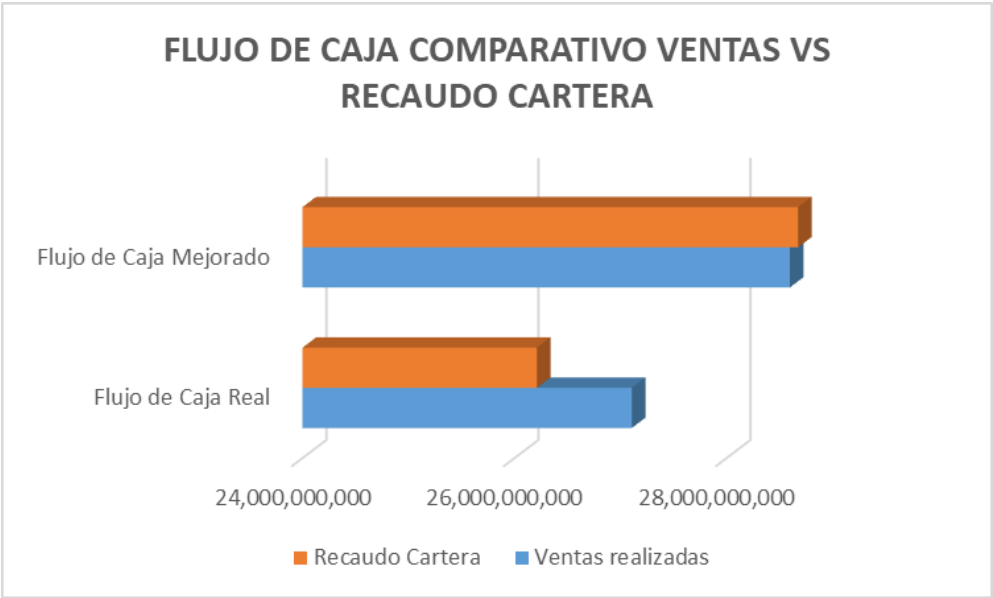
Con los clientes que se obtengan por medio de licitación y que se otorguen crédito a 90 días, para mejorar aún más el recaudo se propone estudiar la posibilidad de obsequiar algunos productos en su próxima compra cuando paguen antes de 30 días u otorgar un % de descuento. Esta opción, como sugerencia, pues no la pusimos en la proyección de flujo de caja puesto que se consultó con la coordinadora de cartera y nos informó que para poder hacer eso se debe presentar una propuesta con costos y los beneficios obtenidos.

En la *Grafica 23*, también se resalta un rubro que afecta significativamente el flujo de caja, este corresponde a los préstamos que se hacen por intercompany a las empresas del Pull de empresas del grupo empresarial, pues el Laboratorio está comprometiendo su flujo de caja para solventar las obligaciones de las demás compañías las cuales se encuentran también en acuerdo de reestructuración, esto causa que la operación no sea sostenible, pues actualmente está saliendo de la operación de laboratorio aproximadamente \$3.000.000.000.

Por ello, proponemos que estos préstamos no se sigan realizando y que cada una de las empresas del grupo establezcan estrategias para lograr sostenerse así mismas, si definitivamente alguna de ellas es insostenible, deberían considerar declararse en quiebra y no perjudicar al laboratorio, pues este es solidario de las demás empresas, de no ser así, en algún momento el laboratorio no va a poder con toda la carga monetaria y podría fracasar con el acuerdo de reestructuración.

Después de realizado el plan de mejoramiento del flujo de caja, se analiza como impacta positivamente en la proyección realizada.

**Grafica 24:** Flujo de caja comparativo real vs flujo de caja mejorado de ventas y recaudo de cartera.



Item	Flujo de Caja Real	Flujo de Caja Mejorado
Ventas realizadas	27,106,711,371	28,597,580,496
Recaudo Cartera	26,210,909,873	28,674,735,401

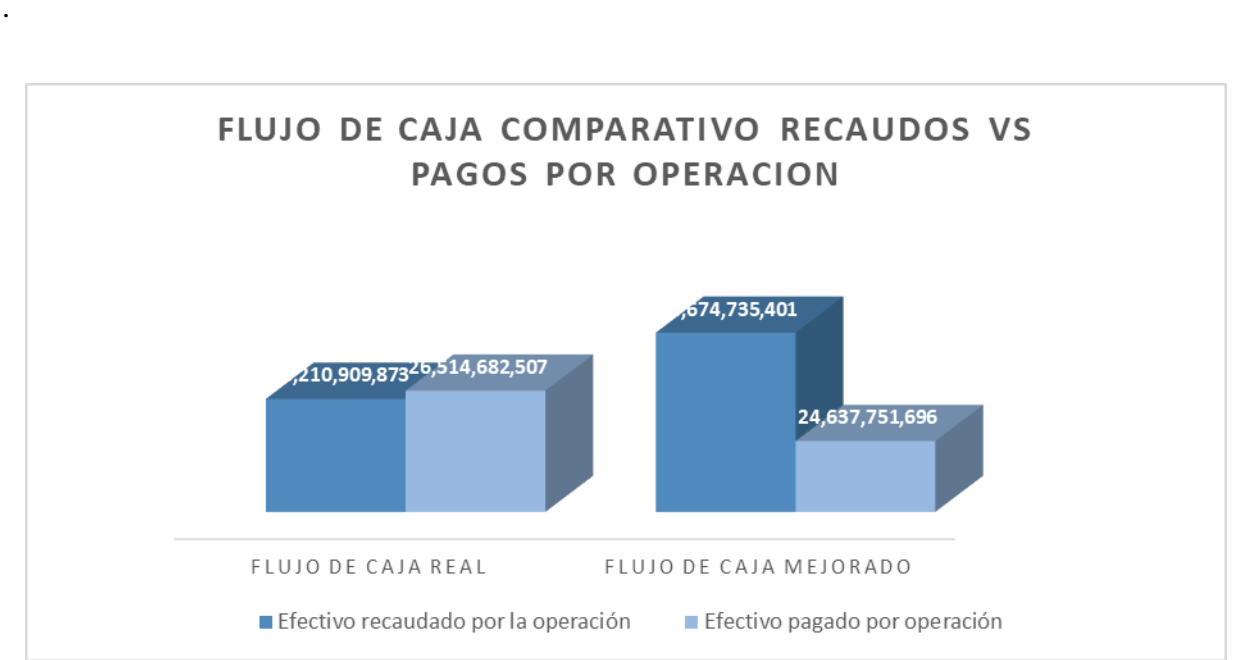
*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

En la *Grafica 24*, se propone un aumento de ventas de acuerdo con el IPC 3.4% más 2% adicional mínimo esperado por la gerencia, donde al realizar la proyección se evidencia el crecimiento en ventas de acuerdo con los porcentajes anteriormente expuestos, así mismo, se refleja que el recaudo de cartera es superior a las ventas realizadas, este se da con la propuesta realizada anteriormente de recaudo de cartera (ver propuesta grafica 23), lo que indicaría una gestión más eficiente.

Se debe tener en cuenta que la propuesta realizada se basa en la operación del laboratorio según la información dada por el área de cartera y comercial, pues no se puede proponer que

sean mayores las ventas de contado, puesto que al tener más del 53% de las ventas por medio de licitaciones, una de las condiciones para poder ganarlas, es otorgar créditos amplios.

**Grafica 25:** Flujo de caja comparativo real vs flujo de caja mejorado en recaudo y pagos de la operación

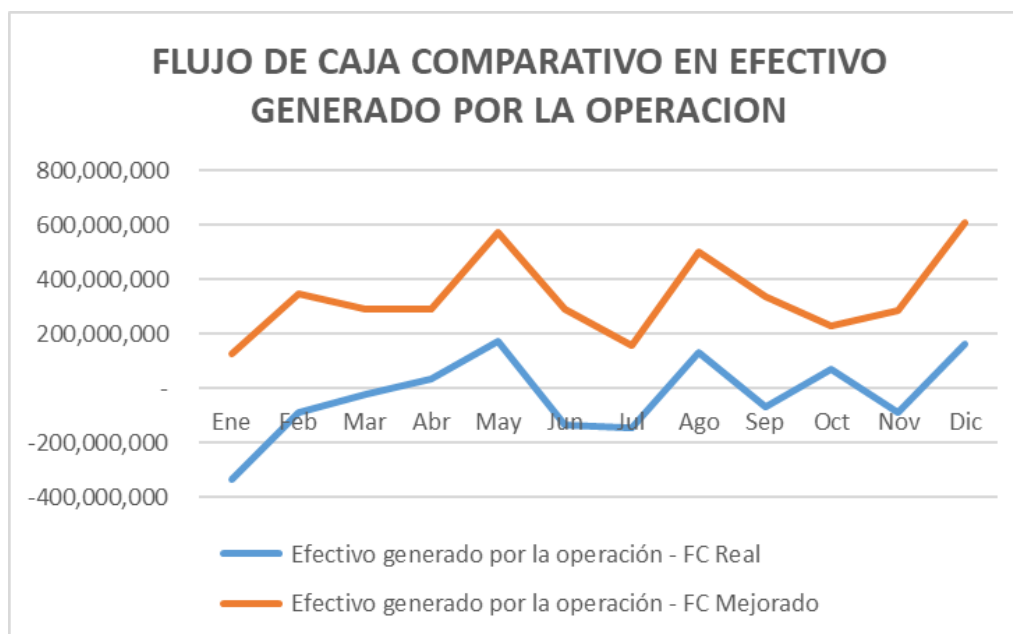


Item	Flujo de Caja Real	Flujo de Caja Mejorado	%
Efectivo recaudado por la operación	26,210,909,873	28,674,735,401	109%
Efectivo pagado por operación	26,514,682,507	24,637,751,696	93%

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

En la *Grafica 25*, se evidencia el comportamiento después de ejecutada la propuesta (ver propuesta grafica 23), pues aquí se logra evidenciar que, si se cumple con la propuesta planteada anteriormente, al gestionar mejor la cartera se aumentaría el recaudo de la misma en un 9% y al eliminar los préstamos a intercompany los pagos se disminuirían en un 7%, lo que ayudaría a generar mayor efectivo en la operación.

**Grafica 26:** Flujo de caja comparativo real vs flujo de caja mejorado en el efectivo generado por la operación.



Item	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Efectivo generado por la operación - FC Real	- 332,609,717	- 88,295,309	- 22,270,667	37,393,095	173,459,600
Efectivo generado por la operación - FC Mejorado	126,179,181	344,615,816	291,524,131	292,954,331	572,835,885

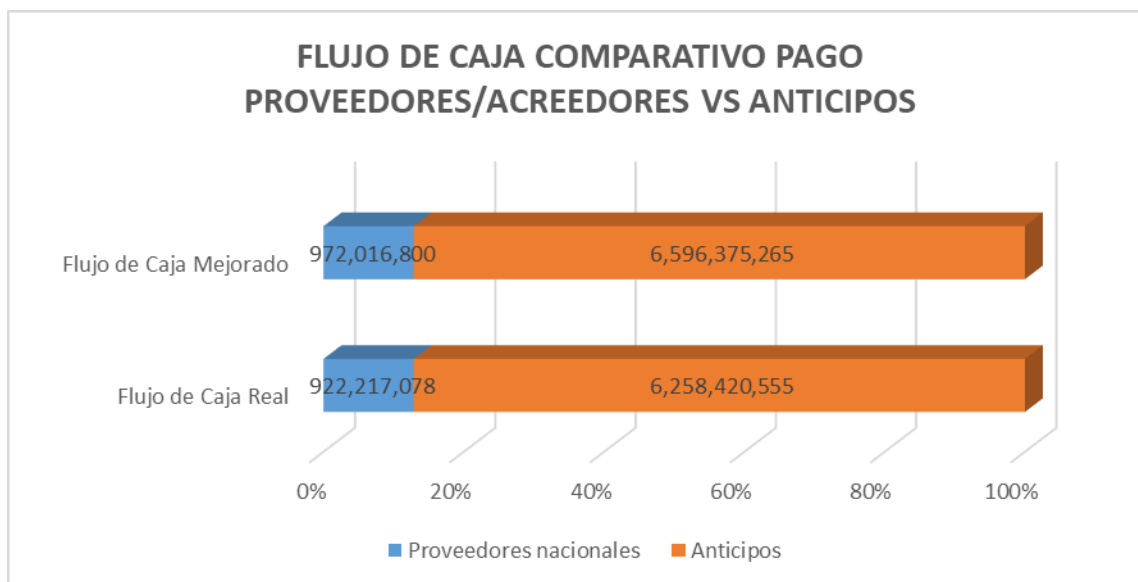
  

Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
- 135,066,028	- 143,059,342	130,245,522	- 65,843,991	69,344,497	- 89,036,487	161,966,193
291,206,441	155,170,865	501,402,596	338,570,495	228,777,733	285,637,784	608,108,448

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

En la *Grafica 26*, se evidencia que el flujo de caja real vs el flujo de caja mejorado, el efectivo de caja por la operación pasa de ser negativo a ser positivo, lo que genera que el Laboratorio Farmacéutico sea sostenible solo con la operación.

**Grafica 27:** Flujo de caja comparativo real vs flujo de caja mejorado de proveedores/acreedores y anticipos.



Item	Flujo de Caja Real	Flujo de Caja Mejorado
Proveedores nacionales	922,217,078	972,016,800
Anticipos	6,258,420,555	6,596,375,265

*Fuente: Elaboración propia (basada en información financiera brindada por la empresa, 2018)*

En la *Grafica 27*, se quiere hacer énfasis que los anticipos a proveedores y acreedores no son posibles disminuirlos, puesto que al estar en la ley de reestructuración 1116, es difícil que otorguen créditos al laboratorio, en la actualidad son pocos los que se tienen.

Al lograr cumplir con la propuesta de cartera y préstamos a intercompany planteados anteriormente, el Laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S., logra sostener su operación y genera excedentes para invertir en una impresora 3D, para fabricar el nuevo producto con el que quieren innovar en el mercado en el 2019, llamado XKELET (reemplazo de los yesos convencionales)

También, se puede replantear la idea de repartir dividendos, pues en la actualidad no se realiza puesto que la empresa no tiene un buen flujo de caja, por ello, la gerencia no tiene

estimado repartir dividendos para el 2019, hasta no tener la certeza de que en ese año se obtenga una mejora considerable en el flujo de caja.



## CAPITULO 4: Conclusiones y recomendaciones

### 4.1. Conclusiones

- Con la identificación de las áreas y procesos que impactan directamente en flujo de caja, se observó que las áreas que mayor impacto generan son: Cartera, Comercial y compras, pues de la negociación de la primera depende la obtención de flujos de dinero para poder ejecutar la operación de la empresa y las otras dos si se logra una mejor negociación se podría tener un apalancamiento a corto plazo con los proveedores.
- Podemos concluir que el flujo de caja es esencial para tomar decisiones y anticipar situaciones que requieran financiamiento o inversión cual sea la situación.
- Es importante analizar la situación del mercado externo debido a que la mayoría de las compras de insumos y materias primas llegan del exterior, por lo tanto, los cambios de moneda, los impuestos en aranceles y demás factores externos se deben tener en cuenta.
- Con el análisis de los indicadores financieros, se evidencia la deuda total es muy alta, esto debido a los pasivos congelados por la entrada en acuerdo de reestructuración del laboratorio y aunque la deuda total se verá alta por los próximos 22 años, se evidencia que la deuda a corto plazo disminuye considerablemente pues que la compañía está cumpliendo con sus obligaciones concedidas después del acuerdo.
- El apalancamiento está ligado al endeudamiento, pues por la misma condición de encontrarse en acuerdo de reestructuración, el laboratorio siempre reflejara como apalancamiento total que su operación está financiada en su mayoría por terceros, sin embargo, se evidencia que el apalancamiento a corto plazo se encuentra por debajo del 2%, pues se viene cumpliendo con las obligaciones adquiridas después del acuerdo.

- En el margen de utilidad operacional, se evidencia que viene con pérdidas de los años 2014 al 2016, pues que los gastos de ventas se encuentran por encima de los ingresos esperados.
- La utilidad neta no se ve afecta en el 2017, puesto que la está apalancando la diferencia en cambio, lo cual indica que la operación no se está manteniendo por si sola.
- La rotación de cartera aumento en el año 2017, pues, aunque hubo más ventas, hubo un gran porcentaje a crédito y esto hace que la rotación sea más larga y las consecuencias que conlleva, es que no se tenga suficiente flujo de caja para cumplir con todas sus obligaciones en los tiempos establecidos.
- En cuanto a los días que se demora en pagar a sus proveedores, a partir del año 2017 se está normalizando, pues de estar pagando proveedores cada 119 días en el año 2016, en el 2017 se está pagando cada 78 días aproximadamente y se espera que esta cifra siga disminuyendo.
- En los años 2015 y 2016, hubo un exceso de inventarios, lo cual causó también sobre costos de almacenamiento y tardo más tiempo en pagar a sus proveedores, en el año 2017 sus ventas aumentaron y su stock de inventarios bajo proporcionalmente, generando así disminución es sus costos de almacenaje.
- El ciclo operacional del laboratorio siempre se ha comportado de manera inusual, pues que en promedio se está tardando 206 días en recuperar cartera.
- En el flujo de caja actual, se evidencia que la causa más relevante por la cual el laboratorio tiene problemas de efectivo es porque la gestión de cartera no es eficiente, por lo cual, en el flujo de caja diseñado, se propone aumentar la gestión de recaudo en un

10% en la cartera a 30 y más de 91 días y si se logra, el laboratorio podría tener mayor flujo y así poder invertir para poder innovar en el mercado.

- Con la propuesta de caja diseñada, se obtuvo mayores recursos, por lo cual se propone hacer una inversión de una impresora 3D, la cual ayudaría a producir a mayor escala el producto (XKETEL) con el cual quieren competir en el mercado, este se realizó teniendo en cuenta los dos casos de inversión analizados en el capítulo 2, con el fin de identificar correctamente cual sería la mejor manera de invertir sin ver perjudicado el flujo del laboratorio.
- Si el laboratorio farmacéutico, deja de cubrir las obligaciones de las demás compañías, su flujo de caja por operación sería sostenible y podría utilizar sus recursos en futuras inversiones.

#### **4.2. Recomendaciones**

- Se recomienda replantear la política de cartera, pues se están otorgando créditos muy largos los cuales pueden afectar notoriamente el flujo de efectivo.
- También se propone otorgar descuentos u obsequios de productos por pronto pago para poder obtener recursos para el día a día de la operación.
- Aunque por el acuerdo de reestructuración, los proveedores tengan ciertas dudas para otorgar crédito, se sugiere ser estrictamente cumplidos con los pagos para así crear un vínculo de confianza y lograr obtener mayores créditos con ellos sin necesidad de girarles tantos anticipos.
- Se hace necesario que la gerencia revise la política de pago de comisiones, pues en la actualidad se paga comisiones por venta y no por recaudo, si fuera por recaudo el flujo de caja mejoraría, puesto que los vendedores realizarían la gestión por recibir la comisión.

- Es necesario evaluar el % de las comisiones, puesto que este es muy alto y está generando gastos de ventas muy altos.
- Se recomienda que la gerencia realice un presupuesto con anticipación de esta manera no incurrir en costos y gastos desfasados e innecesarios, así mismo, se debe contemplar realizar el flujo de caja proyectado y poder así mejorar el manejo de sus liquidez y recursos financieros.
- Se debe concientizar a la presidencia que vender no significa tener flujo de caja y para ello la gerencia financiera deber presentarle cifras de la situación económica de la empresa y así poder replantear las políticas de crédito de cartera.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abu. L (2018, 25 de abril). Así funciona la industria farmacéutica en Colombia. Todo en ciencia. Obtenido de: <http://www.todoesciencia.gov.co/farmaceuticas-1>
- Agencia de promoción de inversión para Bogotá (Invest in Bogotá). (2018). Farmacéuticos. Obtenido de: <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/farmaceuticos-en-bogota>.
- Agencia EFE. (2017). Fifarma destaca la “actitud” innovadora de Latinoamérica en el sector farmacéutico. Obtenido de: <https://www.efe.com/efe/america/mexico/fifarma-destaca-la-actitud-innovadora-de-latinoamerica-en-el-sector-farmaceutico/50000545-3454699>
- Álvarez. A. (2018, 21 de junio). Colombia no protege la innovación farmacéutica. Portafolio. Obtenido de: <http://www.portafolio.co/negocios/colombia-no-protege-la-innovacion-farmaceutica-518332>
- Arturo Morales Castro, José Antonio Morales Castro, (2014), Mexico, Primera Edición Ebook, Grupo Editorial Patria, Libro Planeación Financiera, Pgs 2,7,11,13.
- Blaxter, L, Hughes, C y Tight, M. (2000). Como se hace una investigación. España, España: Editorial Gedisa.
- C.P.C., Luz Hirache Flores, Revista actualidad empresarial N.277, segunda quincena de abril del 2013, Artículo “El flujo de caja como herramienta financiera”. Se Obtiene de: [http://aempresarial.com/web/revitem/5\\_15068\\_76760.pdf](http://aempresarial.com/web/revitem/5_15068_76760.pdf).
- Carlos Luis Robles Román (2012). Fundamentos de administración financiera, México, México D.F: Editorial Red Tercer Milenio.

- Carlos Mariano Escobedo Morales (2016), Guía del departamento de jefe de compras de una empresa Manufacturera, Guatemala
- Cecofar (04 de agosto de 2016). Los mayores avances de la historia del medicamento. Obtenido de: <http://blog.cecofar.es/los-mayores-avances-de-la-historia-del-medicamento/>
- De la revista electrónica Scielo, Junio 2013, Vol.17 N.36. Artículo de Elasticidad de la demanda por medicamentos en el mercado farmacéutico privado en Colombia, Obtenido de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-42062013000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-42062013000100007)
- Domínguez A y Martín A. (S.F.). Avances en tecnología farmacéutica. *Dirección de innovación y calidad*. Obtenido de: <http://www.innovacion.gob.sv/inventa/herramientas/6129-avances-en-tecnologia-farmaceutica.html>
- Dublino Jesús. (2007, junio 24). Cómo crear valor desde el departamento financiero. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/como-crear-valor-desde-el-departamento-financiero/>
- Gitman Lawrence J. (2012). *Principios de administración financiera*, México, México D.F: Editorial Pearson.
- José Luis Martín Guinea, (8, Febrero, 2016), revista económica de hoy, Artículo “Farmacéuticas, un sector emergente en Latinoamérica”, Obtenido de; <https://www.economiadehoy.es/noticia/2416/economia/farmaceuticas-un-sector-emergente-en-latinoamerica.html>
- Laila Abu Shihab, (2018, Abril 25). Artículo “El Mercado y las Reglas del Juego”. Página web Todoesciencia. Obtenido de: <http://todoesciencia.gov.co/farmaceuticas-1>.

- Luis Marcos Nogales, Febrero, 2012, actualizado junio 2018, Artículo electrónico “Historia de la Farmacia”, se obtiene de: <https://farmaciamarcos.es/historia-farmaceutica/historia-de-la-farmacia/>.
- María José Pérez - Fontan, (2010-2018), Libro electrónico “Historia de la Farmacia” Capitulo 12, Se obtiene de: <https://farmaciamarcos.es/historia-farmaceutica/historia-de-la-farmacia>.
- Martínez, L. (2017). *Estudio de e-commerce aplicado al suministro de productos farmacéuticos en las EPS prestadoras de servicio del régimen contributivo en la localidad de Engativá*. Tesis de pregrado. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá, Colombia.
- MBA Juan Alberto Villagómez, Trabajo “Diagnostico y Estrategias de Alpha Peru” página electrónica, Fuente: <https://es.slideshare.net/m1903/alfpha-peru-sector-farmacéutico>
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México, México D.C: Limusa Noriega Editores. Obtenido de: [https://books.google.com.co/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&printsec=frontcover&dq=metodologia+dela+investigacion+sampieri&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&printsec=frontcover&dq=metodologia+dela+investigacion+sampieri&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Página Wed SlideShare, (2013, septiembre, 22), Tablas formulas y conceptos de índices financieros, Obtenidos de: <https://es.slideshare.net/orlandooliva/tablas-formulas-y-conceptos>.
- Pietro R. (2014). ¿Hacia dónde se dirige la industria farmacéutica en América Latina? Eyeforpharma América Latina. Obtenido de: <https://es.eyeforpharma.com/ventas-y-marketing/hacia-donde-se-dirige-la-industria-farmaceutica-en-america-latina>

- Price Waterhouse Coopers. (2013). Informe “Pharma 2020: from visión to decisión”.  
Obtenido de: <https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2013/pharma-2020.html>
- Revista Dinero. (2016, 11 de octubre). Los mejores laboratorios farmacéuticos en 2016.  
Obtenido de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/los-mejores-laboratorios-farmaceuticos-en-2016/238783>
- Revista Dinero. (2017, 23 de noviembre). Laboratorios Farmacéuticos buscan fortalecerse en Colombia. Obtenido de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/sector-farmaceutico-aumenta-inversiones-en-colombia/252649>
- Revista electrónica Dinero,(2017,11,23), Artículo “Laboratorios farmacéuticos buscan fortalecerse en Colombia”. Obtenido de:<https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/sector-farmaceutico-aumenta-inversiones-en-colombia/252649>
- Revista electrónica Ideas Pharma, (2017, agosto, 03) Artículo (las 15 farmacéuticas con más poder en el mundo), obtenido de: <https://ideaspharma.com/2017/08/03/las-15-farmaceuticas-con-mas-poder-en-el-mundo>.
- Revista FCCEA (Facultad de ciencias, contables, económicas y administrativas), (2014), Artículo “Una mirada a la industria farmacéutica en Colombia), Obtenida de:  
<file:///D:/Doc%20Jinneth%20C/1.%20Personales/1.%20H.V/345-1661-1-PB.pdf>
- Revista recursos humano (9, septiembre, 2018), se obtiene de:  
<https://revistarecursoshumanos.com/2016/02/11/los-procesos-de-gestion-de-recursos-humanos/>
- Rojas, C., & Soto, N., (2017). *Representaciones farmacéuticas Nacox*. Tesis de pregrado. Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia.



- Ross, Westerfiel y Jordan (2000, 683) Fundamento de Finanzas Corporativas Edición Alternante, Edición N.9.
- Sampieri, Collado y Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*. México, México D.F: Editorial Mc Graw Hill.
- Sampieri, Collado y Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. México, México D.F: Editorial Mc Graw Hill. Edición Sexta.
- Solanilla, J., & Puerto, D. (2012). *Análisis financiero de la empresa Novartis de Colombia y el sector farmacéutico en Colombia*. Tesis de pregrado. Universidad de Rosario, Bogotá, Colombia.
- Xirau M. (2015, 1 de agosto). Las farmacéuticas más grandes del mundo en el 2015. Forbes. Obtenido de: <http://forbes.es/listas/7388/las-farmaceuticas-mas-grandes-del-mundo-en-2015/>
- Zoila Maximina Carhuatanta Julca, Elizabet E. Gutti, (2014), Tesis El cash flow y la gestión comercial en la empresa de transporte y servicios S&G SAC de la ciudad de Trujillo en el periodo 2013, Perú.